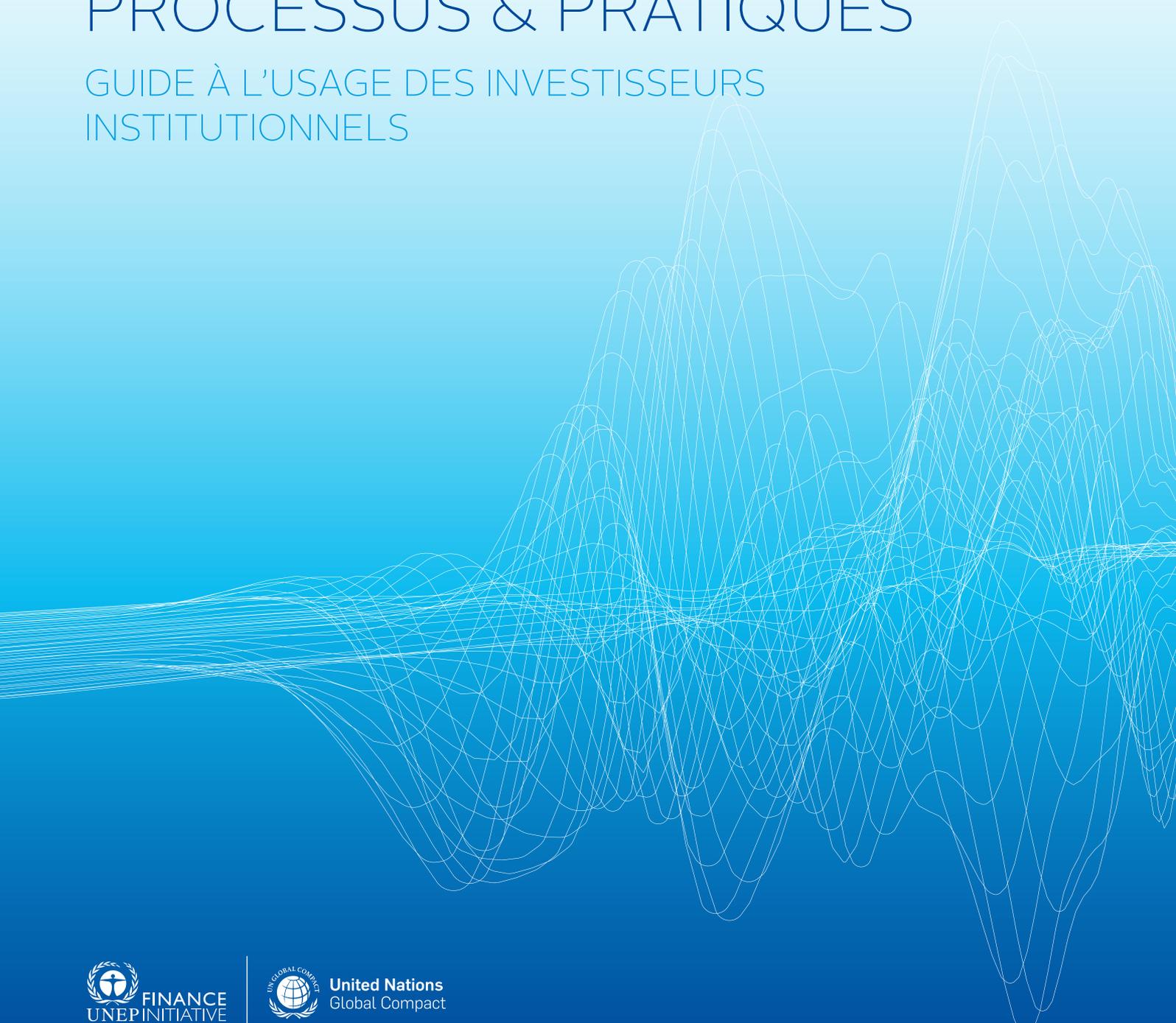


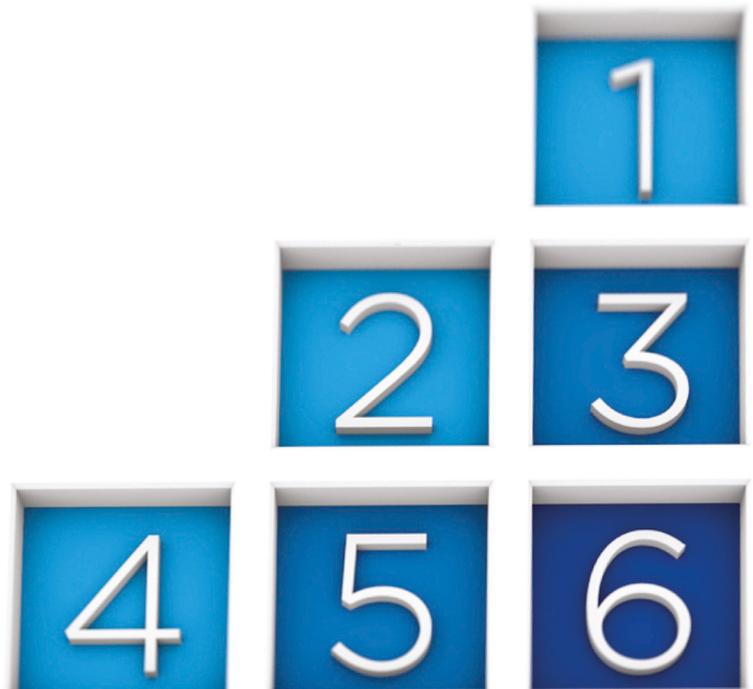
POLITIQUE D'INVESTISSEMENT : PROCESSUS & PRATIQUES

GUIDE À L'USAGE DES INVESTISSEURS
INSTITUTIONNELS



LES SIX PRINCIPES

- 1** Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.
- 2** Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires.
- 3** Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG.
- 4** Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.
- 5** Nous travaillerons ensemble pour accroître notre efficacité dans l'application des Principes.
- 6** Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes.



LA MISSION DES PRI

« Nous estimons que la création de valeur à long terme passe par un système financier mondial durable et efficace du point de vue économique. Ce système doit récompenser les investissements responsables à long terme et profiter à l'environnement comme à la société toute entière.

Les PRI œuvrent à la concrétisation de ce système financier mondial durable en promouvant l'adoption des Principes et la coopération sur leur mise en œuvre, en encourageant la bonne gouvernance, l'intégrité et l'obligation de reporting, et en surmontant les pratiques de marché, structures et réglementations qui font obstacle à l'adoption d'un système financier durable. »

AVERTISSEMENTS

Les informations contenues dans ce rapport sont fournies à titre indicatif seulement et ne constituent en aucun cas un conseil en investissement ni une recommandation juridique, fiscale ou autre. Elles ne doivent pas être utilisées pour fonder une quelconque décision d'investir. Le présent rapport n'offre aucune opinion à propos de problématiques ou de questions juridiques, économiques, ou environnementales de la part des auteurs ou des éditeurs. L'Association des PRI ne peut être tenue responsable du contenu des sites web et des sources d'informations référencées dans le rapport. La présence de liens vers ces sites et la mention de ces sources ne valent pas approbation de leur contenu par l'Association des PRI. Sauf mention contraire expresse, les opinions, recommandations, constatations, interprétations et conclusions exprimées dans le présent rapport sont celles des différents contributeurs au rapport et ne représentent pas nécessairement l'avis de l'Association des PRI ou des signataires des Principes pour l'Investissement Responsable. La mention des entreprises citées en exemple ne constitue en aucun cas un soutien à ces organisations de la part de l'Association des PRI ou des signataires des Principes pour l'Investissement Responsable. Nous nous sommes efforcés de proposer dans ce rapport des informations issues de sources fiables et à jour. Toutefois, des modifications de statistiques, législations, règles et réglementations peuvent engendrer des retards, des oublis ou des inexactitudes. L'Association des PRI ne pourra être tenue responsable des erreurs ou omissions ni de toute décision prise ou action entreprise sur la base des informations contenues dans le présent rapport, ni de tout dommage ou préjudice résultant ou causé par cette décision ou cette action. Toutes les informations contenues dans ce rapport sont fournies en l'état, sans garantie d'exhaustivité, d'exactitude, de ponctualité ni d'obtention de résultats ni sans garantie d'aucune sorte, explicite ou implicite.

REMERCIEMENTS

Les investisseurs institutionnels signataires ont contribué au présent guide à travers l'apport de leur expérience personnelle en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques d'investissement. Ce guide intègre l'expertise de signataires individuels des PRI, sans représenter le point de vue d'investisseurs institutionnels particuliers.

Les PRI souhaitent remercier l'ensemble des participants pour leur précieuse contribution, et notamment les personnes suivantes pour leur soutien tout au long de la phase de conception :

- M. Urs Bitterling, Head of ESG Office, Allianz Group
- M. Jon Duncan, Head of Responsible Investment, Old Mutual Group
- Mme Anna Foller, Sustainability Manager, Sixth Swedish National Pension Fund
- Mme Marie Giguère, Executive Vice-President, Legal Affairs et Secretariat, Caisse de dépôt et placement du Québec
- M. Andrew Gray, Manager, Investments Governance, AustralianSuper
- Mme Katharine Preston, Director, Responsible Investing, OPTrust
- Mme Jelena Stamenkova van Rump, Advisor Responsible Investment, PGGM

De plus, les PRI souhaitent remercier le Conseil consultatif des investisseurs institutionnels ([Asset Owner Advisory Committee](#)) des PRI, dont les membres aiguillent le travail de conseil aux investisseurs institutionnels des PRI ([Asset Owner Insight](#)), pour leurs remarques avisées durant la conception du présent guide.

La version électronique de ce document est disponible sur : www.unpri.org



TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	5
PLAIDOYER POUR UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT INTÉGRÉE	6
PREMIÈRES ÉTAPES	7
A. REVOIR LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT EXISTANTE	9
B. CONCILIER LES PARTIES PRENANTES	9
C. PASSER EN REVUE LA LÉGISLATION APPLICABLE	10
D. ÉTUDIER LES DÉBATS, LA TERMINOLOGIE ET LES ORIENTATIONS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT ESG	10
E. PROCÉDER À L'EXAMEN DES PRATIQUES DE VOS PAIRS	11
1. RUBRIQUES DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	12
INTRODUCTION DE LA POLITIQUE	12
DÉFINITIONS	13
OBJECTIF ET PÉRIMÈTRE	13
OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT	14
GOUVERNANCE	15
MODES D'INTÉGRATION ESG	16
ENGAGEMENT : ACTIONNARIAT ACTIF ET DIALOGUE	17
REPORTING	18
2. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	19
3. CONTRÔLE ET RÉVISION DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	21
ANNEXE A : ASSOCIATIONS DE PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE À TRAVERS LE MONDE	22
ANNEXE B : RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES EN INVESTISSEMENT RESPONSABLE	23
ANNEXE C : POLITIQUES D'INVESTISSEMENT DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS À TRAVERS LE MONDE	24

PRÉFACE

Les PRI estiment que le rôle des investisseurs institutionnels est essentiel pour favoriser l'intégration des stratégies d'Investissement Responsable dans l'investissement mainstream.

En dépit de quelques exemples de leadership exceptionnels, certains investisseurs institutionnels continuent d'accuser du retard dans l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à leurs pratiques d'investissement et dans la mise en cohérence de leur vision de l'Investissement Responsable avec leurs objectifs organisationnels et d'investissement plus généraux. Beaucoup cherchent encore le meilleur moyen d'incorporer les critères ESG à leur stratégie tout en supervisant les pratiques d'Investissement Responsable de leurs sociétés de gestion.

En 2016, les PRI ont publié un rapport intitulé [How asset owners can drive responsible investment](#) (Comment les investisseurs institutionnels peuvent-ils favoriser l'Investissement Responsable ?), qui étudie la manière dont les investisseurs institutionnels peuvent promouvoir l'Investissement Responsable en s'assurant que les mandats qu'ils accordent à leurs sociétés de gestion intègrent leurs exigences en termes d'analyse et de reporting des critères ESG.

En tant qu'organisation guidée par des principes et fondée par des investisseurs institutionnels, les PRI s'engagent à fournir les meilleures recommandations possibles en matière d'intégration ESG. C'est dans cette optique que nous publions ce nouveau guide, *Politique d'investissement : processus et pratiques – Guide à l'usage des investisseurs institutionnels*, pour aider les investisseurs institutionnels (fonds de pension publics et privés, caisses de retraite, compagnies d'assurance, fonds de dotation, fondations, gestionnaires de patrimoine) à élaborer leur politique d'investissement et à y incorporer tous les facteurs de long terme, y compris les enjeux ESG.

Le présent guide fournit des bonnes pratiques pour l'élaboration d'une politique d'investissement, et notamment des recommandations en matière de définition, de mise en œuvre et de contrôle de l'efficacité d'une telle politique.

Ce rapport apporte trois grandes contributions à la pratique et, je l'espère, à la mise en œuvre de l'Investissement Responsable. Tout d'abord, il explique pourquoi les investisseurs institutionnels individuels doivent agir, et dans quelle mesure leurs actions peuvent renforcer et décupler des mesures prises par d'autres. Ensuite, il montre comment les investisseurs institutionnels peuvent donner une véritable substance et un impact concret à leurs engagements en Investissement Responsable, en décrivant le processus suivi, depuis l'élaboration d'une philosophie d'investissement jusqu'à l'intégration de l'Investissement Responsable aux mandats d'investissement, en passant par l'établissement de processus



Fiona Reynolds, Directrice générale, PRI

de gouvernance efficaces. Enfin, il présente des exemples d'investisseurs institutionnels qui apportent leur témoignage en matière d'Investissement Responsable et exposent les enseignements et la plus-value qu'ils en ont retirés.

Les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion sont des maillons indispensables de la chaîne d'investissement. S'ils travaillent de concert et confèrent à leur engagement en faveur de l'Investissement Responsable une portée et une ampleur suffisantes, les investisseurs institutionnels peuvent accélérer le développement de l'Investissement Responsable dans le secteur des services financiers et en améliorer les effets pour les bénéficiaires.

PLAIDOYER POUR UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT INTÉGRÉE

La formalisation d'un processus d'investissement dans une politique permet aux investisseurs institutionnels de distinguer les émotions des faits lorsqu'ils sont amenés à prendre des décisions d'investissement, et de garder en ligne de mire l'objectif de réaliser des performances conformes à leur stratégie d'investissement d'un point de vue factuel.

Le présent guide aide les investisseurs institutionnels à revoir et à étoffer leur politique d'investissement pour incorporer tous les facteurs de long terme (y compris les enjeux ESG) à leurs décisions d'investissement, qu'ils soient directs ou indirects. Il fournit :

- des bonnes pratiques pour l'élaboration d'une politique d'investissement ;
- des conseils détaillés sur sa définition ;
- des recommandations sur sa mise en œuvre ;
- une liste d'éléments à prendre en compte dans le contrôle de son efficacité.

Ce guide est à l'usage des investisseurs institutionnels (fonds de pension publics et privés, caisses de retraite, compagnies d'assurance, fonds de dotation, fondations, gestionnaires de patrimoine, etc.) et spécifiquement à l'usage des décideurs ou collaborateurs responsables de l'élaboration de la politique d'investissement au sein de ces structures.

Les organisations qui contribuent à la formulation de ces politiques d'investissement (conseillers en placement ou sociétés de gestion travaillant en direct avec les investisseurs institutionnels tout au long du processus d'investissement) bénéficieront également des recommandations de ce guide.

Ce guide, qui plaide pour un degré d'intégration élevé de l'ESG, livre aux investisseurs institutionnels du monde entier des bonnes pratiques pérennes. La codification des considérations stratégiques dans les processus de l'organisation et dans les pratiques d'investissement mainstream par l'intermédiaire d'une politique d'investissement est une première étape. À terme, les investisseurs institutionnels disposeront d'une stratégie et d'une politique étroitement liées – et constamment orientées vers la concrétisation de leur mission – et tous les facteurs importants seront intégrés dans la prise de décision de placement, dans une optique de performance optimale et de création de valeur à long terme.

INTÉGRATION DE L'ESG : UNE TENDANCE CROISSANTE

En 2012, les PRI ont publié un document intitulé *Writing a responsible investment policy*, (Élaborer une politique d'Investissement Responsable), dans lequel ils expliquaient comment une organisation pouvait concevoir une politique d'investissement spécifique en complément de sa politique d'investissement institutionnelle. Depuis, les preuves

croissantes que les enjeux ESG influencent la performance à long terme ont fait évoluer le marché des placements – il est par exemple désormais impossible de nier l'importance du changement climatique. Certains investisseurs institutionnels de premier plan ont ouvert la voie à l'intégration des critères ESG, pour s'assurer que leurs processus d'investissement étaient compris et appliqués par l'ensemble de leurs parties prenantes de manière globale et cohérente :

- Le fonds de pension néerlandais PFZW a identifié 11 politiques d'investissement, dont 5 portaient sur des aspects liés au développement durable et/ou à l'Investissement Responsable ;
- La caisse de retraite américaine CalSTRS a reconnu que l'intégration des problématiques ESG était cohérente avec sa responsabilité fiduciaire d'investisseur de long terme, et a complété sa politique d'investissement ainsi que son plan de gestion par une Politique d'Investissement destinée à limiter les risques ESG ;
- Le fonds de pension canadien OPTrust s'est doté d'un Énoncé de sa politique et de ses procédures d'investissement, qui liste les enjeux ESG susceptibles d'affecter la performance de ses placements à long terme, et admet qu'il en va de sa responsabilité fiduciaire d'identifier et de gérer l'intégralité des enjeux qui pourraient affecter les retours sur investissement.

Aujourd'hui, il n'est plus suffisant de cantonner les considérations ESG à une politique distincte de second plan. Une intégration complète de l'ensemble des facteurs importants englobe l'alignement des enjeux ESG sur les considérations classiques, et constitue une politique d'investissement saine.

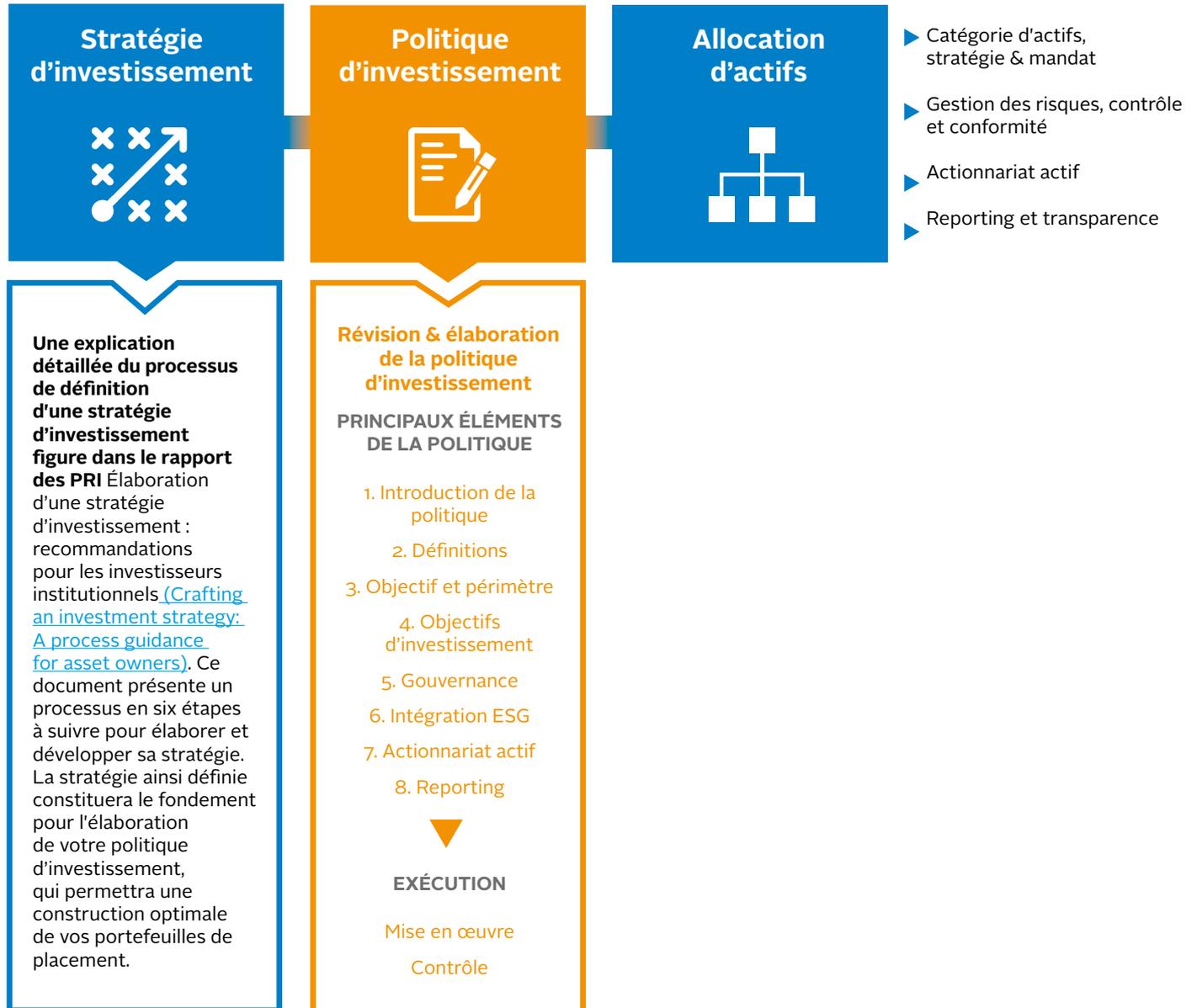
ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE SUR MESURE

La forme et le contenu idéals d'une politique d'investissement dépendent de nombreux facteurs internes et externes. S'agissant des problématiques ESG, certains de ces enjeux sont globaux – le changement climatique, les évolutions démographiques et la raréfaction de ressources naturelles affectent tous les investisseurs institutionnels, où qu'ils se trouvent, car ces enjeux influencent l'activité et la fixation des prix sur la plupart des marchés financiers. Toutefois, la meilleure façon de prendre ces aspects en compte au cours de l'élaboration d'une politique varie d'un investisseur institutionnel à l'autre. Une approche sur mesure, orientée par une stratégie d'investissement robuste, produira les meilleurs résultats.

Les particularités régionales sont un autre facteur de différenciation des bonnes pratiques parmi les investisseurs institutionnels. Par exemple, en France, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015 oblige les investisseurs institutionnels à décrire la façon dont ils prennent en compte les critères ESG dans leurs décisions d'investissement, ce qui influence les politiques d'investissement des investisseurs hexagonaux.

PREMIÈRES ÉTAPES

Schéma 1. Processus d'investissement des investisseurs institutionnels : aperçu global



Indispensable à la concrétisation de la vision et de la mission d'une organisation, la politique d'investissement doit, pour être efficace, s'aligner sur la stratégie d'investissement (plan stratégique général permettant de réaliser les objectifs d'investissement).

Une politique d'investissement doit :

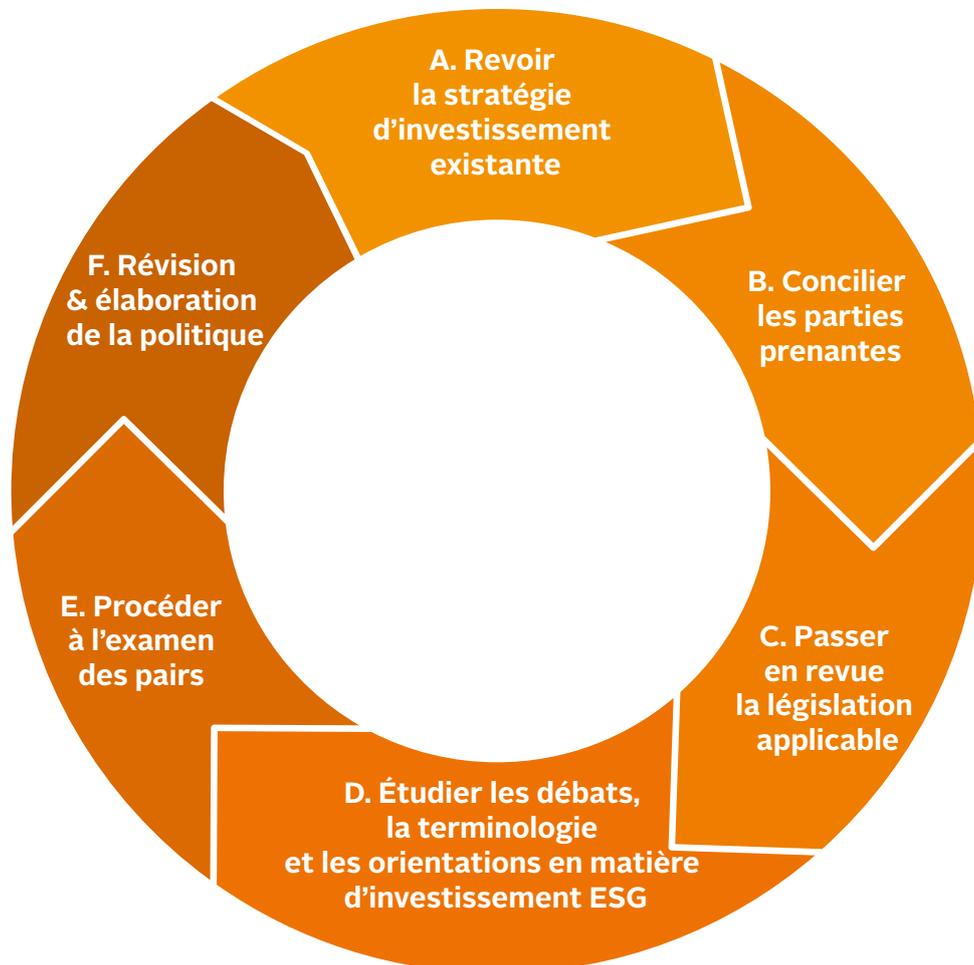
- expliciter les objectifs d'investissement ;
- donner des orientations spécifiques concernant les processus d'investissement ;
- formuler des recommandations spécifiques concernant vos critères d'évaluation du succès/de la performance.

Si l'on ne s'en tient qu'aux critères ESG, une revue de cette politique peut consister à mettre en exergue les principales problématiques ESG qui influent sur les investissements/les

portefeuilles dans leur ensemble, à préciser les compétences des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique, et à identifier les axes d'amélioration.

Le schéma 2 offre un aperçu des étapes à suivre au cours du processus d'élaboration et de déploiement de votre politique d'investissement. Elle suppose que votre organisation ait déjà défini sa stratégie d'investissement et tous les enjeux de long terme importants (y compris sur le plan ESG) qu'elle contient. La stratégie d'investissement constituera l'orientation ultime dans l'élaboration de votre politique et, dès lors, dans la construction de vos portefeuilles de placement. Cependant, si votre organisation n'a pas encore défini et intégré l'ESG à sa stratégie, une sensibilisation accrue aux enjeux majeurs dans votre politique actuelle peut temporairement suffire.

Schéma 2 : Aperçu du processus d'élaboration/de révision de la politique d'investissement d'un investisseur institutionnel



A. REVOIR LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT EXISTANTE

Avant d'entreprendre l'élaboration de votre politique d'investissement, réviser la stratégie de votre organisation pour vous assurer que l'évolution de votre politique est conforme à l'objet de la société et aux intérêts de ses clients.

Si votre organisation ne s'est pas encore dotée d'une stratégie d'investissement, il n'en reste pas moins important de définir votre politique d'investissement pour réfléchir à la manière dont votre organisation devra appréhender les enjeux ESG et pour déclencher une revue des éléments stratégiques clés au niveau de l'organisation.

MESURES À PRENDRE

Organisez une réunion du Conseil d'administration/du comité d'investissement à ce sujet pour lancer les travaux sur la révision de votre stratégie, qui porteront sur les points suivants :

- Votre organisation est-elle dotée d'une stratégie d'investissement globale qui tient compte des tendances de fond ? Les recommandations formulées par les PRI dans sa publication intitulée *Élaboration d'une stratégie d'investissement (Crafting an Investment Strategy)* incluent les principaux aspects à prendre en compte.
- Quel regard votre organisation porte-t-elle sur les enjeux ESG ? Faites-vous évoluer votre politique dans une optique de gestion des risques ? Pour faire émerger de nouvelles opportunités ? Les deux ?
- Quelles sont les raisons qui vous poussent à actualiser votre politique ? Et pourquoi maintenant ? Est-ce imposé par vos bonnes pratiques ?
- Quels sujets votre politique doit-elle inclure pour se conformer aux objectifs et à la stratégie d'investissement de votre organisation ?

Publiez votre stratégie et/ou vos principes d'investissement.

Si votre organisation n'a pas encore entamé une procédure formelle de définition d'une stratégie d'investissement qui tienne compte des tendances de fond, publiez au moins une déclaration d'intention en faveur de pratiques d'Investissement Responsable et décrivez l'approche de votre organisation en la matière.

Si vos ressources internes sont limitées, contactez les PRI ou sollicitez un consultant ou conseiller en placement externe pour qu'il vous aide à élaborer votre stratégie et vos principes d'investissement. Ces partenaires externes attireront peut-être votre attention sur des points auxquels le comité d'investissement, les cadres dirigeants ou les administrateurs n'avaient pas réfléchi.

B. CONCILIER LES PARTIES PRENANTES

Pour commencer, assurez-vous du soutien des dirigeants afin de disposer d'un appui suffisant au sein de l'organisation (notamment au niveau du Conseil d'administration) pour procéder à la révision de la politique d'investissement. L'implication – ou du moins l'appui – des plus hautes instances de direction de l'organisation est essentielle pour que vous puissiez correctement élaborer, appliquer et mettre en œuvre votre politique. L'adéquation de cette politique à la culture d'entreprise et l'adhésion de la structure de gouvernance officielle sont également cruciales.

Avant toute chose, votre entreprise doit clairement déterminer qui sera responsable de la politique et qui sera chargé de l'appliquer. Une fois ces principes posés, la rédaction se fait de manière simple et collégiale, avec l'aide des spécialistes de l'investissement classique et de l'Investissement Responsable/ESG, ainsi que la contribution des dirigeants, des administrateurs et éventuellement d'autres parties prenantes.

MESURES À PRENDRE

Procédez à une analyse SWOT ou à un exercice d'évaluation de votre organisation : où en êtes-vous actuellement, quelles sont les ambitions de votre organisation au regard de ses futures pratiques d'investissement ? Les points à examiner sont les suivants :

- les politiques et procédures d'investissement actuelles concernant les décisions tant d'investissement que d'actionnariat ;
- la structure de gouvernance et les systèmes de gestion ;
- les ressources et les compétences ;
- les indicateurs de performance et de reporting.

Fixez et définissez clairement les responsabilités au sein de l'organisation quant au processus de révision de votre politique. Par exemple :

- Conseil d'administration : validation de la stratégie d'investissement ; approbation et signature de la politique associée ;
- Comité d'investissement : supervision de l'élaboration et de la révision de la politique d'investissement ;
- Directeur des investissements : élaboration et formulation de la politique d'investissement ;
- Équipes projet : processus de révision de la politique et gestion de projet ;
- Expert ESG : chargé de fournir des éclairages sur les questions ESG.

Créez une matrice des parties prenantes qui pose les principaux jalons des procédures d'élaboration et de révision, ainsi que les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

Si possible, fixez des échéances pour chaque étape importante (prochaine réunion du Conseil d'administration, cycle de reporting PRI, etc.). Cela responsabilisera les principales parties prenantes et évitera aux collaborateurs concernés de se perdre dans le processus.

C. PASSER EN REVUE LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE

Le présent guide traite de l'intégration des critères ESG dans les politiques d'investissement, afin d'appréhender les enjeux de long terme dans leur globalité. Il convient de ne pas occulter la réglementation applicable et les politiques publiques, qui doivent servir de colonne vertébrale à votre politique. Ainsi, les réglementations spécifiquement relatives aux investisseurs institutionnels et les politiques publiques ayant trait à des problématiques plus larges (ex. responsabilité fiduciaire, obligations de reporting et de transparence, réglementations environnementales, législations sur les fonds de pension) ne doivent pas être négligées. De surcroît, les codes de conduite nationaux et les codes de gouvernance tels que les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE peuvent mettre en lumière d'autres aspects réglementaires.

Pour commencer, consultez la Carte réglementaire des PRI ([PRI's Regulation Map](#)) ; il s'agit d'une base de données interactive qui recense les initiatives réglementaires du monde entier qui soutiennent ou encouragent l'Investissement Responsable.

MESURES À PRENDRE

Évoquez la réglementation ESG applicable en Conseil d'administration. Lors d'une réunion du Conseil d'administration, pensez à aborder le sujet avec les administrateurs, l'équipe projet et l'équipe chargée de veiller au respect des référentiels ESG auxquels votre organisation doit se conformer, afin que chacun ait connaissance de la législation applicable.

Mettez en place une méthode de veille et de suivi des évolutions réglementaires. Faites le bilan des capacités de l'organisation et dégagez des ressources pour suivre les évolutions réglementaires afin que toutes les parties prenantes soient tenues informées du cadre législatif applicable.

D. ÉTUDIER LES TENDANCES, LES DÉBATS ET LA TERMINOLOGIE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT ESG

Il est indispensable de se familiariser avec les tendances d'investissement incorporant des enjeux ESG car une large somme de documents de référence et de connaissances vous aidera à formuler une politique des plus abouties.

Toutes les parties prenantes à l'investissement et à la définition de la politique associée, depuis les administrateurs chargés de l'approuver jusqu'au personnel d'investissement, responsable de la gestion quotidienne et de l'allocation des fonds, doivent apprendre à connaître les facteurs susceptibles d'influer sur la politique d'investissement (y compris ESG) et leur effet

potentiel sur la capacité de vos actifs à générer les rendements financiers attendus et à influencer l'économie réelle.

Commencez par consulter le site du Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) et notamment la page consacrée aux différentes approches de l'ISR, ainsi que le site de Novethic et notamment la page « Comprendre l'ISR ». En outre, d'autres publications spécifiques adressées aux investisseurs institutionnels peuvent s'avérer utiles, notamment :

- le rapport des PRI intitulé [How asset owners can drive responsible investment](#), (Comment les détenteurs d'actifs peuvent-ils favoriser l'Investissement Responsable ?)
- les recommandations de la PLSA en matière d'Investissement Responsable à l'usage des fonds de pension, ([PLSA's Responsible Investment guidance for pension funds](#)),
- l'étude de l'EUROSIF sur l'Investissement Responsable des fonds de pension corporate, ([EUROSIF's Corporate Pension Fund Sustainable Investment Study](#)),
- la boîte à outils PRIME de l'EUROSIF, ([EUROSIF's PRIME Toolkit](#))

et le rapport de l'USSIF intitulé Révéler le potentiel des fonds de dotation des fondations américaines (Unleashing the Potential of US Foundation Endowments).

Une fois que les domaines ESG évoqués ont été étudiés et compris, approfondissez vos connaissances et étudiez les problématiques spécifiques à chaque catégorie d'actifs en vous aidant d'orientations plus poussées publiées par les PRI (disponibles ici). De plus, des établissements de formation (tels que le [CFA Institute](#) ou la [PRI Academy](#)), des données ESG et des cabinets d'étude peuvent vous fournir des éclairages sur des tendances que vous souhaitez examiner de plus près.

MESURES À PRENDRE

- Prenez connaissance des sources documentaires existantes. Outre les ressources citées plus haut, passez en revue les ressources complémentaires fournies à l'[annexe B](#), qui formulent des recommandations sur des sujets ESG d'ordre général.
- Contactez les PRI, consultez les ressources disponibles sur le site Internet des PRI, ou inscrivez-vous à des formations dispensées par la [PRI Academy](#) pour des recommandations sur les problématiques ESG au sein de certaines catégories d'actifs et sur les bonnes pratiques en matière d'Investissement Responsable.
- Pour obtenir davantage de conseils spécifiquement liés à votre marché, pensez à contacter votre organisme d'Investissement Responsable local, dont certains sont listés à l'annexe A.
- Procédez à une analyse critique : identifiez, définissez et évaluez les principaux critères ESG pour votre organisation et vos parties prenantes - ici, le document [Sustainable Insight: The Essentials of Materiality Assessment](#) (Les fondamentaux de l'évaluation de matérialité) publié par KPMG peut s'avérer utile.

E. PROCÉDER À L'EXAMEN DES PRATIQUES DE VOS PAIRS

La compréhension des actions de vos pairs stimulera des débats de haut niveau en matière de politique d'investissement et favorisera même l'élaboration de cette dernière. Certaines pratiques d'Investissement Responsable peuvent ne pas être traitées avec la même rigueur que des éléments plus traditionnels d'une politique d'investissement ; d'autres peuvent figurer intégralement dans la politique d'investissement et dans les pratiques. Examinez le pour et le contre des approches que vous rencontrez.

- Comment la structure de votre politique d'investissement se compare-t-elle à celle de vos pairs ?
- Comment les parties prenantes sont-elles impliquées dans la définition de la politique ?
- Comment les risques ou opportunités ESG sont-ils définis et identifiés ?
- Comment les problématiques ESG sont-elles analysées et évaluées dans les décisions d'investissement ?
- Quelles mesures ces organisations ont-elles prises pour avoir « une influence positive sur l'économie réelle » *via* leurs portefeuilles ?

L'examen des pratiques de vos pairs met en lumière la manière dont les politiques d'investissement sont formulées et les effets qu'elles produisent. En allant au-delà d'une simple revue de la forme que prennent ces politiques, on peut observer comment différentes approches/stratégies créent de la valeur dans différentes organisations.

MESURES À PRENDRE

Consultez à [l'annexe C](#) des exemples de politiques mises en œuvre par des signataires des PRI, ainsi que le module « Stratégie et Gouvernance » des Rapports de transparence des signataires des PRI ([Strategy & Governance module of the PRI Transparency Reports](#)) pour vous faire une idée de la manière dont d'autres investisseurs intègrent les enjeux ESG.

Contactez votre [organisme d'Investissement Responsable local](#) pour découvrir davantage d'investisseurs dotés de politiques intégrant des enjeux ESG et des considérations relatives à l'investissement de long terme.

Procédez à une analyse de ces pairs :

- Quelles parties prenantes ont été impliquées dans l'élaboration de leur politique ? Comment ont-elles été impliquées et à quel stade ?
- Comment les risques ou opportunités ESG ont-ils été définis et identifiés, et comment sont-ils analysés et pris en compte dans les décisions d'investissement ?
- Dans quelle mesure des procédures et pratiques spécifiques ont-elles été utilisées pour refléter les enjeux ESG au sein des processus d'investissement ?
- Comment les effets et les résultats sont-ils contrôlés, compilés dans des rapports et publiés ?

1. RUBRIQUES DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

INTRODUCTION DE LA POLITIQUE

La rubrique introductive présente le contexte et les objectifs de la politique. Elle dresse un tableau des raisons qui ont conduit à son élaboration et fixe les attentes quant à son processus d'adoption.

Une introduction contient en général :

- les motifs qui ont conduit à l'établissement/la révision de la politique d'investissement. Elle fait le lien entre la politique nouvelle/existante et :
 - la stratégie et les cibles d'investissement prioritaires de votre organisation ;
 - les besoins et objectifs sous-jacents des clients ;
 - les attentes vis-à-vis des comportements, des pratiques et des devoirs des collaborateurs.
- Le contexte de son adoption au regard des politiques qui l'ont précédée et leur compatibilité :
 - La politique d'investissement a-t-elle fusionné avec une politique d'Investissement Responsable préexistante ?
 - La nouvelle politique vient-elle remplacer ou compléter des politiques existantes ?
- Les principes, les codes ou les réglementations qui ont inspiré la politique d'investissement.
 - Votre organisation a-t-elle bâti sa politique autour des six principes des [Principes pour l'Investissement Responsable \(PRI\)](#) ou des recommandations de l'ICGN sur les responsabilités des investisseurs institutionnels ([ICGN's Guidance on Institutional Investors' Responsibilities](#)) ?
 - Votre politique a-t-elle été élaborée pour faire suite à une nouvelle réglementation ?
- Le processus d'adoption :
 - Quelles étaient les personnes chargées de l'élaboration de la politique (ex. groupe de travail), quelle était leur mission et qui y était associé ? Des parties prenantes étaient-elles impliquées, et si oui, lesquelles ? La politique fait-elle l'unanimité chez les parties prenantes ?
 - Qui a approuvé la politique ?

EXEMPLE D'INTRODUCTION TIRÉ DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DE CALPERS

La Politique d'investissement de la totalité du fonds **CalPERS** (États-Unis) expose la philosophie d'investissement de l'organisation, son objet principal, et les objectifs de tous ses programmes d'investissement. L'objet de cette politique est de fournir un cadre à la gestion d'actifs de CalPERS en soulignant ses objectifs, ses indicateurs, ses restrictions et les responsabilités associées « afin que le Comité, le personnel, les conseillers, les managers, les membres et les bénéficiaires, ainsi que toutes les autres parties prenantes de CalPERS saisissent les objectifs et les politiques du programme d'investissement de CalPERS. Cette politiques promeut également une communication efficace, ainsi que la transparence et la conformité, et fournit un cadre au reporting présenté au Comité. » [Lire la politique dans son intégralité](#)

DÉFINITIONS

Cette rubrique contient les termes clés ainsi que votre point de vue sur la manière dont les différents facteurs influent sur vos investissements. Les clarifications faites à ce niveau sont fondamentales pour la bonne exécution de votre politique d'investissement ainsi que pour son suivi et la vérification de sa conformité. Les définitions contribuent également à la crédibilité de la politique.

Les définitions des principaux concepts ESG sont listées ci-après. Vous aurez également besoin de définir des concepts dans d'autres domaines que l'ESG. Demandez-vous quels éléments complémentaires peuvent vous apporter une plus-value indispensable. En matière d'ESG, vous pouvez reprendre les définitions formulées par des organismes tels que les PRI ou par les organismes locaux d'Investissement Responsable.

Les principales thématiques ESG à aborder sont les suivantes :

- **La définition que votre organisation donne à l'ESG et/ou à l'Investissement Responsable.** Les PRI définissent l'Investissement Responsable comme une approche d'investissement qui intègre les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) aux décisions d'investissement, afin de mieux gérer les risques et de générer des rendements responsables et de long terme.
- **Vos objectifs, vos évaluations, votre impact en matière d'ESG.** Si vous avez fixé des objectifs d'évaluation des facteurs de risques ESG au sein de votre portefeuille, comment votre organisation définit-elle de tels facteurs ? En quoi consiste une stratégie ESG réussie ? Comment appréhendez-vous la contribution de votre stratégie d'Investissement Responsable à la performance de votre organisation ?
- **Processus d'intégration ESG.** Comment votre organisation aborde-t-elle les enjeux ESG ? Le document [PRI Reporting Framework: Main Definitions](#) (Cadre de reporting des PRI : Principales définitions) identifie les différentes approches visant à intégrer les enjeux ESG aux décisions d'investissement.
- **Votre définition des enjeux ESG en lien avec vos investissements.** Quels sont les enjeux ESG pris en compte ou à prendre en compte lors de la construction des portefeuilles ? Par exemple, si les émissions de CO₂ sont un élément important de votre portefeuille, comment les gérer ?

OBJECTIF ET PÉRIMÈTRE

L'objectif et le périmètre de votre politique fournissent un aperçu :

- de l'objectif recherché par la politique.
- des personnes (ou départements de l'organisation et de la chaîne d'investissement) qui doivent s'y conformer. Par exemple, la politique s'applique-t-elle à une entité juridique, une région, ou un service spécifique ?
- des styles d'investissements, catégories d'actifs, régions et marchés spécifiques concernés par la politique.
- des pratiques d'actionnariat régies par la politique.

EXEMPLE D'OBJECTIF ET DE PÉRIMÈTRE, TIRÉ DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DU FONDS DE PENSION UNIVERSITIES SUPERANNUATION SCHEME

En matière d'Investissement Responsable, le fonds de pension **Universities Superannuation Scheme** (Royaume-Uni) estime qu'il est de son devoir de protéger et d'accroître la valeur de ses investissements sur le long terme, et d'assurer des retraites à ses membres. Ce faisant, il agit comme un investisseur de long terme et tient compte de critères extra-financiers. Cet engagement est repris et étoffé dans une déclaration de ses principes d'investissement ([Statement of Investment Principles](#)), sa philosophie d'investissement ([Investment Beliefs](#)) et une déclaration relative à son Code de conduite ([Stewardship Code statement](#)), ainsi que dans une stratégie d'Investissement Responsable ([Responsible Investment Strategy](#)) qui couvre toutes les catégories d'actifs dans lesquelles le fonds investit. [Consulter la politique dans son intégralité](#)

OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT

Cette rubrique précise les principaux objectifs et les lignes directrices de votre processus d'investissement, ainsi que la manière dont votre organisation y intégrera les considérations ESG. Elle peut varier dans son format, en fonction de la mission de votre organisation, de sa répartition géographique, de ses priorités, de la disponibilité de ses ressources, et de ses compétences. Tenez compte des éléments suivants :

- **Intégration des enjeux ESG aux objectifs d'investissement globaux :** Quelle place les enjeux ESG ont-ils dans les objectifs de votre portefeuille ? Appliquez-vous des objectifs spécifiquement ESG à votre portefeuille global (ex. objectifs de résilience face au changement climatique ou de contribution aux [Objectifs de Développement Durable des Nations Unies](#)) ?
- **Examen du profil de risque/rendement de votre organisation, notamment :**
 - **Profil de risque :** quelles sont votre philosophie et tolérance aux risques, y compris ceux liés à des enjeux ESG ? Comment cela se reflète-t-il dans vos décisions d'allocation d'actifs ? Les risques régulièrement cités (de liquidité, juridiques, politiques, réglementaires, etc.) peuvent ne pas couvrir l'ensemble des domaines. Pensez à définir des indicateurs pour évaluer les risques spécifiques, ainsi que des politiques et des pratiques pour les gérer.
 - **Objectifs de rendement :** Comment les enjeux ESG sont-ils actuellement pris en compte dans votre portefeuille et dans certaines catégories d'actifs ? Déterminez des objectifs de performance et des benchmarks qui se focalisent sur les rendements à long terme de chaque enjeu. Définissez un processus de reporting et de suivi, et décidez comment se mesurera la réussite de vos investissements.
 - **Couverture :** Délimitez la politique de votre organisation en matière de couverture et élaborez un cadre ou des lignes directrices à ce sujet. Vous pouvez y inclure une liste d'instruments à utiliser, les ratios de couverture souhaités par catégorie d'actifs et l'importance accordée aux critères ESG.
 - **Effet de levier :** Quelle est la politique de votre organisation en matière d'effet de levier ? Fixez des limites pour chaque catégorie d'actifs, et clarifiez vos méthodes d'identification, d'évaluation et de contrôle des différentes formes d'effet de levier. En outre, vous pouvez exposer votre vision de la manière dont l'effet de levier peut être utilisé pour limiter les risques ESG.
 - **Instruments dérivés :** Comment les instruments dérivés doivent-ils être utilisés par les sociétés de gestion ? Précisez les critères et le cadre (ex. gestion du risque de contrepartie) devant être couverts par les contrats de gestion, et voyez comment ces instruments peuvent refléter les enjeux ESG de l'organisation.

- **Autres politiques de risque/rendement :** Les enjeux ESG sont-ils pris en compte dans la titrisation et la gestion des garanties, etc. ?
- **Allocation d'actifs :** Détaillez la manière dont les décisions d'allocation d'actifs contribuent à la réalisation des objectifs d'investissement. Par exemple, comment l'allocation d'actifs maximise-t-elle la probabilité que les actifs d'un portefeuille d'investissement financent les cotisations de retraite sur l'horizon planifié ?
- **L'allocation d'actifs** peut inclure des projections concernant l'accumulation des impacts et risques ESG : le contenu des exigences ESG minimales, ainsi que l'effet attendu sur l'économie réelle au sein d'un actif. Tandis que les approches relatives à l'allocation d'actifs s'appuient fortement sur l'analyse quantitative historique, la plupart des risques d'investissement qui entourent les problématiques ESG doivent faire l'objet d'analyses prospectives, à la fois quantitatives et qualitatives. En outre, il est possible de procéder à une diversification des actifs avec une prise en compte large des risques, par exemple à l'aide d'une prise de décision d'allocation reposant sur les facteurs de risque (CalPERS a étudié cette option en 2013 à l'occasion d'un atelier de réflexion portant sur l'avenir du portefeuille et l'allocation des actifs en fonction des facteurs de risque).
- **Analyse de scénario.** Afin d'anticiper les opportunités et les risques systémiques, votre organisation peut procéder à l'analyse de scénario et/ou à la modélisation de critères spécifiques, et calculer le profil de risque des futurs enjeux ESG au niveau du portefeuille (ex. changements climatiques). Les tendances macroéconomiques, environnementales, sociales et de gouvernance peuvent être évaluées à l'aide de critères précis, ce qui permet de prévoir des scénarios futurs, et d'étudier leur impact systémique sur les rendements des actifs.

EXEMPLE D'ANALYSE DE SCÉNARIO TIRÉ DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DE CALSTRS ET DE L'ENVIRONMENT AGENCY PENSION FUND

CalSTRS et l'**Environment Agency Pension Fund** se sont associés à Mercer et à 16 autres acteurs du marché pour mener une analyse de scénario sur plusieurs trajectoires d'évolution possibles du changement climatique, et pour en évaluer l'impact sur leurs portefeuilles respectifs. Les rapports présentant les résultats de cette analyse sont disponibles en ligne ([rapport de CalSTRS et rapport de l'EAPF](#)).

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DÉCISIONS D'ALLOCATION D'ACTIFS

Des ressources telles que le rapport Scénarios de changement climatique – Implications pour une allocation stratégique des actifs ([Climate Change Scenarios – Implications for Strategic Asset Allocation](#)) de Mercer/ IFC et le document sur les risques impossibles à couvrir ([Unhedgeable Risks](#)) de l'Institut de promotion du leadership dans le domaine du développement durable de l'Université de Cambridge offrent des analyses de la manière dont le changement climatique pourrait impacter les décisions d'allocation des actifs.

- **Horizon temporel :** L'intégration des enjeux ESG dans les contraintes spécifiques des portefeuilles (telles que les profils d'actifs/passifs ou les exigences de liquidité) détermineront le cadre temporel de votre investissement. Une organisation peut fixer des périodes relativement courtes de contrôle de la performance, ainsi que des horizons plus longs offrant une plus grande stabilité pour atteindre les objectifs de performance financière et ESG (cf. le travail de l'ONG [Focusing Capital on the Long Term](#) sur ce sujet). Il est crucial d'établir un lien entre les objectifs d'investissement de long terme et la gouvernance d'une part et les pratiques quotidiennes d'autre part. Notre document de travail sur les mandats de long terme ([Long-term mandates](#)) décrit les pratiques utilisées par les investisseurs institutionnels pour atteindre ces objectifs.
- **Autres pistes de réflexion à propos des objectifs :**
 - La répartition entre gestion active et gestion passive, et la manière dont elles intègrent les enjeux ESG.
 - La répartition entre la gestion interne et la gestion externe, et la manière dont elles intègrent les enjeux ESG.
 - Les coûts directs et indirects de chaque catégorie d'actifs, et la manière dont les enjeux ESG peuvent contribuer à la gestion des frais de gestion et de négociation.
 - Les différentes approches d'investissement (fondamentale, technique, quantitative) au sein des catégories d'actifs, et leur interaction avec les enjeux ESG.

EXEMPLE D'OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT DE CALSTRS

La politique d'investissement et le plan de gestion de **CalSTRS** (États-Unis) présentent les objectifs généraux du fonds, ainsi que des objectifs de performance spécifiques des investissements. Ils fixent en outre le processus d'allocation d'actifs, identifient les indicateurs de référence pertinents et listent une série de risques (y compris des risques ESG) susceptibles d'influer sur les résultats des investissements, en précisant de quelle manière ces risques doivent être traités. Cliquez ici pour lire le document.

GOUVERNANCE

La gouvernance ESG doit être tout aussi rigoureuse que n'importe quel autre type de gouvernance prévu par la politique d'investissement. Une politique entièrement intégrée nécessite une approche ferme de la gouvernance. La gouvernance est mère de l'obligation de reporting, laquelle fait de la politique d'investissement un outil efficace pour incorporer et faire prévaloir tous les critères d'investissement (notamment ceux relatifs à l'ESG) dans chaque maillon de la chaîne d'investissement. Chaque responsabilité nécessaire pour mettre en œuvre les différents aspects de votre politique doit être identifiée, qu'elle soit interne ou externe.

- **Gouvernance interne.** Une fois que les responsabilités accompagnant votre processus d'élaboration ont été identifiées, votre politique d'investissement doit définir les responsabilités de toutes les parties prenantes en matière de gouvernance. Outre la mise en œuvre quotidienne de la politique d'investissement, il convient de diviser les responsabilités en plusieurs tâches de supervision, prises en charge par :
 - Le Conseil d'administration : chargé de l'évaluation générale – la politique d'investissement remplit-elle les objectifs énoncés dans la stratégie d'investissement ?
 - Le Comité d'investissement : chargé de superviser l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'investissement ;
 - Le Directeur général : chargé d'approuver la politique et de contrôler sa mise en œuvre.
 - Le Directeur des investissements : chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique d'investissement sur toute la chaîne d'investissement ;
 - Le Directeur financier : chargé de la gestion des risques et de l'évaluation des risques ESG dans les portefeuilles concernés ;
 - Les équipes d'investissement : chargées d'exécuter la politique d'investissement dans chaque décision d'investissement ;
 - Les équipes conformité ESG : chargées de fournir des éclairages en matière d'ESG et de passer en revue toutes les étapes du processus d'investissement.
- **Gouvernance externe.** Passez en revue les contrats avec des partenaires externes, notamment les relations avec les sociétés de gestion externes et/ou tout autre tiers. En termes d'intégration de critères ESG, il convient de porter attention aux points suivants :
 - Un processus clair expliquant comment élaborer des mandats d'investissement en accord avec les intérêts des clients.

- Une série de critères pour la sélection des sociétés de gestion (alignement, fonds de fonds, structure tarifaire, structure de gouvernance, actionnariat actif, conflit d'intérêts, transactions avec les parties liées, etc.). Les PRI ont publié des recommandations additionnelles à ce sujet en 2016 ;
- Un processus de due diligence (à cet égard, certains travaux de l'équipe Investment Practices des PRI, tels que le Questionnaire sur la due diligence en Investissement Responsable à l'usage des bailleurs de fonds ([Limited Partners Responsible Investment Due Diligence Questionnaire](#)) peuvent s'avérer utiles) ;
- L'obligation pour les sociétés de gestion externes d'être dotées d'une politique d'Investissement Responsable, d'adopter la vôtre pour les actifs concernés, ou de démontrer leur expertise en matière d'intégration ESG ;
- Des recommandations sur la sélection, la supervision et le reporting des sociétés de gestion (ex. les problématiques ESG doivent être incluses dans les appels d'offres ou les conventions de gestion ; le reporting sur les critères ESG doit être inclus dans le reporting traditionnel). Pour davantage de conseils sur ce sujet, cf. le rapport des PRI Faire coïncider les attentes ([Aligning Expectations](#)) ;
- L'adoption de lignes directrices en matière de supervision à l'usage des consultants externes qui soient conformes à votre politique d'Investissement Responsable et incluent les enjeux ESG ;
- La demande faite aux sociétés de gestion de promouvoir l'Investissement Responsable dans le monde, par exemple à travers la signature des Principes pour l'Investissement Responsable.
- La gestion des risques, ainsi que les rôles et responsabilités relatifs à la conformité.

EXEMPLE D'UNE RUBRIQUE AYANT TRAIT À LA GOUVERNANCE, TIRÉ DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT DU PENSION PROTECTION FUND

Le Pension Protection Fund (Royaume-Uni) a annexé à sa Déclaration des principes d'investissement un descriptif de sa structure de gouvernance. Y sont détaillés les rôles et responsabilités du Conseil d'administration, du Comité d'investissement, du Comité de gestion actif/passif, des conseillers en placements, des gestionnaires de fonds, des dépositaires et des gestionnaires de transition. [Cliquez ici pour lire le document.](#)

MODES D'INTÉGRATION ESG

Les différents modes d'intégration ESG décrits ci-dessous viennent compléter ceux déjà présentés dans d'autres rubriques de votre politique, garantissant ainsi que l'intégralité des enjeux sont abordés. Ce ne sont pas des approches indépendantes mais plutôt des moyens d'atteindre les objectifs d'investissement évoqués dans la section 5. Si d'autres rubriques couvrent déjà les thématiques ESG de manière satisfaisante, il se peut que cette rubrique soit superflue.

- **Intégration** : cette rubrique décrit le cadre d'intégration des enjeux ESG dans les décisions d'investissement, mais aussi dans les processus d'investissement, la construction du portefeuille et l'évaluation des investissements. Par exemple : Par quel biais intégrez-vous les enjeux ESG aux investissements passifs ? Le guide pratique des PRI ([A practical guide to ESG integration for equity investing](#)) fournit des recommandations globales et présente des études de cas sur l'intégration ESG dans les processus d'investissements en actions cotées.
- **Screening** : cette rubrique définit la politique de sélection des investissements, qui englobe les screening positifs et négatifs appliqués à des secteurs d'activité et/ou des entreprises en particulier. À cet égard, le guide sur les enjeux ESG à l'usage des investisseurs, publié par le CFA Institute ([Environmental, Social, and Governance Issues in Investing: Guide for Investment Professionals](#)) peut s'avérer utile.
- **Impact Investment/investissement thématique** : Les investisseurs responsables qui pratiquent ce type d'investissement pourront présenter dans cette rubrique la part de leurs encours (en pourcentage ou en montant total) qui leur est allouée (technologies « vertes », énergies renouvelables, exploitation forestière durable). Consultez les publications du [Global Impact Investing Network](#) pour approfondir le sujet.
- **Prises de position** : si votre organisation prend position sur un sujet particulier, par exemple les changements climatiques, les droits de l'homme ou des initiatives sectorielles, ou si votre politique respecte des conventions internationales ou des lignes directrices telles que [Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales](#) ou le [Pacte mondial des Nations Unies](#), il convient de le mentionner ici.

Si certaines de ces approches ne s'appliquent qu'à certaines catégories d'actifs ou stratégies, n'oubliez pas de le préciser.

EXEMPLE D'OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT DE CALSTRS

Les lignes directrices en matière d'Investissement Responsable du Church Pension Fund (Finlande) incluent une analyse de responsabilité qui présente plusieurs façons d'évaluer les critères ESG, notamment le screening normatif, l'intégration ESG, l'analyse *best-in-class*, l'investissement thématique et l'exclusion. [Lire la politique dans son intégralité.](#)

ENGAGEMENT : ACTIONNARIAT ACTIF ET DIALOGUE

L'engagement (compris comme le vote en assemblée générale et le dialogue avec les entreprises) est au cœur des pratiques de nombreux investisseurs responsables. Le deuxième Principe pour l'Investissement Responsable désigne le vote et le dialogue comme moyen d'intégrer les enjeux ESG aux politiques et procédures d'actionnariat. En garantissant la cohérence entre les décisions d'investissement et les pratiques de ce type, il est possible de se servir du vote et du dialogue pour optimiser le profil de risque et de rendement du portefeuille.

Votre politique d'investissement est essentielle pour définir les pratiques de vote et de dialogue de votre organisation. Elles ne doivent pas être perçues comme indépendantes mais plutôt comme un moyen de réaliser les objectifs d'investissement évoqués dans la section 5. Cela se comprend donc d'autant mieux dans le contexte d'une politique d'investissement centrale. Les pratiques d'actionnaire actif doivent alimenter le processus de prise de décision et vice versa, afin que les nouvelles informations soient utilisées au mieux.

Cette rubrique doit énoncer les lignes directrices relatives aux différents types d'engagement mis en place par votre organisation, par exemple :

Vote (par procuration - proxy)

Comment votre organisation utilise-t-elle ses droits de vote lors des assemblées générales annuelles (AG) ? L'intégration de questions ESG à votre politique de vote et la déclaration de vos intentions de vote sont deux points essentiels, que leur mise en œuvre soit assumée en interne ou externalisée. En déclarant publiquement comment votre organisation se positionne sur des questions telles que la composition du Conseil d'administration et la rémunération des dirigeants, ou du moins en expliquant les éléments qui seront utilisés lors du vote, vous vous assurez que vos pratiques de vote sont alignées avec les objectifs d'investissement de votre organisation. En outre, le paragraphe consacré au vote dans votre politique d'investissement doit préciser les modalités de contrôle et d'enregistrement de vos votes, et doit indiquer si vous prévoyez de publier vos intentions et résultats de vote.

Dialogue individuel

Comment dialoguez-vous de manière individuelle avec les entreprises dans lesquelles vos actifs sont investis directement ou indirectement ? Les principaux aspects à prendre en compte sont :

- vos attentes et vos objectifs en termes de dialogue ;
- le processus d'identification des risques et opportunités ESG à placer en priorité dans le dialogue avec ces entreprises ;
- les enjeux/problématiques ESG dont vous allez traiter ;
- votre méthode d'évaluation du succès des actions de dialogue ;
- la stratégie en cas de réponses insatisfaisantes de la part des entreprises ;
- la transparence – le niveau de reporting de ces actions.

Dialogue collaboratif

Comment vous assurez-vous que vos actions de dialogue collaboratif avec les autres investisseurs vous permettent d'atteindre vos objectifs d'investissement globaux ? Le dialogue collaboratif permet de mettre à profit les connaissances et l'expérience de vos pairs et de faire monter votre organisation en compétence sur certains enjeux ESG. Un dialogue collaboratif réussi, ce sont des investisseurs liés par une relation de confiance qui s'accordent sur les objectifs, partagent des informations et coordonnent leurs activités. Votre politique doit définir :

- les attentes relatives au dialogue collaboratif ;
- des critères permettant de sélectionner les dialogues auxquels participer ;
- le temps et les ressources que vous pouvez allouer à ces actions de dialogue.

Le guide des PRI relatif au dialogue collaboratif ([Introductory Guide to Collaborative Engagement](#)) constitue une bonne introduction en la matière.

PLATEFORME DE COLLABORATION DES PRI

La [Plateforme de collaboration des PRI](#) est un outil en ligne dédié aux investisseurs signataires. C'est un forum privé destiné à favoriser la mutualisation des ressources, le partage d'informations, le renforcement de l'influence des investisseurs et le dialogue avec les entreprises, les parties prenantes, les décideurs politiques et les autres acteurs de la chaîne de valeur de l'investissement.

Dialogue avec les prestataires de services/sociétés de gestion

Comment votre organisation collabore-t-elle avec les prestataires de services et les sociétés de gestion pour mettre en œuvre ses pratiques de vote et de dialogue ? Si leur mise en œuvre est externalisée, il est important que les actions prises au nom de votre organisation soient alignées sur vos objectifs et votre philosophie. Parmi les points clés à identifier, citons - les cadres et standards de vote et de dialogue que vous désirez voir appliqués ; - le niveau d'information dont vous souhaitez bénéficier pour pouvoir contrôler périodiquement leur mise en œuvre.

La rubrique Engagement devra également inclure :

- tous les codes de conduite ou lignes directrices de gestion auxquels adhérer ;
- les attentes relatives aux actions d'engagement ;
- les critères permettant de fixer des priorités en termes d'allocation de ressources et d'efforts ;
- les attentes ESG vis-à-vis des entreprises avec lesquelles vous dialoguez ;
- les indicateurs de succès ;
- les recours en cas de dialogue infructueux ;
- la relation entre les actions d'engagement et les choix d'investissement ;
- la communication éventuelle d'informations au public et aux bénéficiaires.

Dans le cas des organisations qui externalisent leurs activités de vote et/ou de dialogue, cette rubrique doit mentionner les principaux termes et obligations à inclure dans les conventions de gestion de portefeuille ou dans les accords de prestation de services. Elle doit également présenter vos attentes vis-à-vis des sociétés de gestion, consultants et représentants fiduciaires, notamment :

- leur rôle dans la mise en œuvre de votre politique d'actionnariat actif ;
- le degré et la fréquence des informations que vous vous attendez à recevoir ;
- la manière dont ils seront contrôlés.

Les PRI publieront des recommandations sur le deuxième Principe au premier trimestre 2017.

EXEMPLE DE POLITIQUE D'ENGAGEMENT, TIRÉ DE LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC

La politique d'Investissement Responsable de la Caisse de dépôt et placement du Québec (Canada) considère l'engagement comme l'un des trois principes pour la mise en œuvre d'un Investissement Responsable, et décrit plusieurs méthodes en vigueur au sein de l'organisation :

- -le dialogue avec les entreprises (tant de manière bilatérale qu'en collaboration avec d'autres investisseurs) ;
- -la participation à des initiatives internationales telles que les PRI, le Carbon Disclosure Project (CDP), le Water Disclosure Project du CDP, l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI) et le Centre pour la défense de l'intérêt public (PIAC) ;
- -l'exercice des droits de vote.

[Lire la politique dans son intégralité.](#)

REPORTING

Une intégration complète signifie l'inclusion de critères ESG dans votre cadre de reporting habituel. Le reporting doit être préparé pour les parties prenantes et couvrir les résultats et les effets de votre politique d'investissement. Les bénéficiaires, les administrateurs et le grand public peuvent ainsi demander à ce que votre organisation rende des comptes sur sa politique nouvellement intégrée.

Cette rubrique doit préciser votre approche en la matière, concernant :

- quand, comment et à qui vous prévoyez de rendre des comptes ;
- le degré de transparence (ex. mise à disposition du grand public ou de certaines parties prenantes uniquement) ;
- les procédures de reporting interne (ex. quel reporting les sociétés de gestion, les partenaires externes et les prestataires de vote doivent-ils fournir ? Quels processus de reporting doivent être mis en place par le Conseil d'administration/le Comité d'investissement/le Comité d'Investissement Responsable pour s'assurer que les objectifs seront atteints ?) ;
- les recommandations sur les indicateurs clés de performance mesurant les impacts de la politique d'investissement ;
- la conformité vis-à-vis des exigences de transparence/de reporting au sein des cadres réglementaires applicables (cf. La Carte réglementaire des PRI ([PRI's Regulation Map](#)) pour plus de détails à ce sujet.)

EXEMPLE DE PARAGRAPHE SUR LE REPORTING, CANADA PENSION PLAN INVESTMENT BOARD

Le Canada Pension Plan Investment Board (Canada) a intégré à son rapport financier ([accessible en ligne](#)) des considérations en termes d'Investissement responsable. En outre, le CPPIB publie un Sustainable Investment Report qui met en exergue ses approches, pratiques et politiques d'Investissement responsable sur les marchés public, privé et immobilier. [Consultez le rapport.](#)

2. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

La politique d'investissement oriente l'organisation dans ses décisions d'investissement, son allocation d'actifs, son intégration ESG, son mode de sélection des sociétés de gestion, sa politique d'engagement et le reporting sur ses activités.

Cependant, le seul moyen de révéler le potentiel que recèle une politique, c'est de la mettre en œuvre. Ainsi, il convient de se préparer à cette étape dans le cadre du processus d'élaboration. Tenez compte des éléments suivants :

Allocation d'actifs stratégiques

Définissez l'allocation d'actifs que vise votre organisation et les indicateurs de l'atteinte de vos objectifs, comme la couverture de vos besoins de liquidité à long terme. Parmi les principaux aspects à aborder : les catégories d'actifs dans lesquelles votre organisation va investir, la prise en compte globale des risques liés à ces catégories d'actifs, les fourchettes acceptables, les niveaux de déclenchement d'un rééquilibrage, ainsi que les procédures en la matière.

Stratégie des différentes classes d'actifs et mandats

Il est essentiel de s'assurer que la stratégie spécifique à certaines classes d'actifs ne néglige pas les enjeux ESG et qu'elle est alignée sur votre allocation stratégique d'actifs. Les recommandations des PRI relatives aux catégories d'actifs peuvent s'avérer utiles pour définir votre approche :

Actions cotées

- [Guide pratique pour l'intégration ESG dans les actions \(A practical guide to ESG integration for equity investing\)](#)
- [Analyse intégrée : comment les investisseurs traitent les enjeux ESG dans l'évaluation fondamentale des actions \(Integrated Analysis: How investors are addressing ESG factors in fundamental equity valuation\)](#)

Dettes

- [Guide de l'investisseur pour les obligations \(Fixed Income Investor Guide\)](#)
- [Obligations d'entreprise : Coup de projecteur sur les risques ESG \(Corporate Bonds: Spotlight on ESG Risks\)](#)

Investissements alternatifs

- [Investissement responsable et fonds spéculatifs \(Responsible Investment and Hedge Funds\)](#)
- [L'Investissement Responsable dans le capital-investissement : Guide à l'usage des bailleurs de fonds \(Responsible Investment in Private Equity: A Guide for Limited Partners\)](#)
- [Questionnaire sur la due diligence dans le cadre de l'Investissement Responsable à l'usage des bailleurs de fonds en capital-investissement \(Private Equity LP's Responsible Investment Due Diligence Questionnaire\)](#)
- [Investissement responsable dans les infrastructures \(Responsible Investment in Infrastructure\)](#)
- [Mettre en œuvre des stratégies d'investissement immobilier responsables \(Implementing Responsible Property Investment Strategies\)](#)
- [Investissement immobilier durable, mise en œuvre de l'accord de Paris sur le climat : Cadre d'action \(Sustainable real estate investment, implementing the Paris Climate Agreement: An Action Framework\)](#)
- Intégration des critères ESG dans la documentation du fonds – guide à l'intention des LP en capital-investissement

Dialogue avec les parties prenantes

Communiquez vos critères et vos attentes à l'ensemble des parties prenantes chargées de prendre des décisions d'investissement, en instaurant un dialogue avec les parties prenantes existantes, ou *via* des appels d'offres, des conventions de gestion et des mandats externes. Le rapport des PRI, [Comment les investisseurs institutionnels peuvent-ils favoriser l'Investissement Responsable et les mandats de long terme ?](#) peut vous aider à déterminer comment votre organisation peut communiquer sur sa stratégie d'allocation d'actifs.

Gestion des risques, contrôle et conformité : placez les critères ESG au bon niveau de priorité dans vos décisions de gestion des risques et fixez clairement les politiques et les procédures d'évaluation de ces critères. Les parties prenantes doivent savoir :

- comment votre organisation considère les enjeux ESG ;
- comment ces facteurs affecteront votre allocation d'actifs et vos décisions d'investissement ;
- quels sont les critères nécessaires pour assurer leur contrôle ;
- la procédure à suivre en cas de prise de mesures correctives.

Engagement : actionnariat actif et dialogue avec les entreprises

Sur la base des critères énoncés dans votre politique, identifiez des problématiques ESG clés qui touchent votre portefeuille - quels sont les investissements qui affichent les moins bonnes performances en la matière ? Le dialogue entre les équipes d'investissement et les équipes travaillant pour les entreprises est essentiel pour que votre voix soit entendue, pour que vos choix en tant qu'actionnaire produisent des résultats et pour que ces résultats soient incorporés aux décisions d'investissement. Toutes les parties prenantes au sein de votre chaîne d'investissement doivent être informées de vos actions d'engagement afin que les résultats des dialogues et des votes soient reflétés dans les décisions d'investissement et vice versa. Début 2017, les PRI publieront des recommandations pour encourager les investisseurs institutionnels à adopter des approches plus complètes en matière d'engagement.

Sélection, nomination et contrôle des sociétés de gestion

Il convient d'intégrer les principaux critères ESG dans les politiques et pratiques relatives à la sélection, à la nomination et au contrôle des sociétés de gestion. Deux documents publiés par les PRI, Guide pratique pour l'intégration des critères ESG dans les actions ([Practical Guide for ESG Integration in Equity Investing](#)) et Concilier les attentes ([Aligning Expectations](#)), présentent aux investisseurs institutionnels et aux sociétés de gestion les bonnes pratiques concernant les enjeux ESG matériels et leur évaluation. En outre, les PRI ont publié fin 2016 d'autres recommandations sur les procédures de sélection, de nomination et de contrôle des sociétés de gestion à l'usage des investisseurs institutionnels.

Reporting et transparence

Incorporez des mises à jour de votre politique d'investissement dans votre reporting. L'ajout de données ou rubriques issues du Questionnaire des PRI ou des normes de la Global Reporting Initiative à votre reporting peut vous aider à appliquer les bonnes pratiques. De plus, votre organisation pourrait publier un rapport annuel d'Investissement Responsable expliquant comment les enjeux ESG ont impacté votre portefeuille, ou des rapports sur les résultats de vote et de dialogue avec les entreprises.

Une liste de ressources disponibles sur l'Investissement Responsable par classe d'actifs est consultable à [l'annexe C](#).

3. CONTRÔLE ET RÉVISION DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

L'ensemble des aspects de votre nouvelle politique d'investissement devront être contrôlés périodiquement afin d'en évaluer le succès et d'identifier les domaines les moins performants. Définir le processus de révision de votre politique fait partie intégrante de son élaboration.

Un processus de révision clairement défini doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- La politique est-elle bien mise en œuvre ? Les objectifs théoriques ont-ils été atteints en pratique ? Faut-il développer certaines pratiques d'investissement ?
- La politique d'investissement reste-t-elle cohérente avec la stratégie d'investissement ?
- Des facteurs internes ou externes vous obligent-ils à modifier la manière dont vous intégrez les enjeux ESG à votre politique d'investissement ? Souhaitez-vous intensifier votre démarche d'intégration de certaines problématiques ESG dans votre processus d'investissement ? Avez-vous étendu votre action à de nouvelles classes d'actifs qui n'étaient pas couvertes par votre politique d'investissement ?
- Devez-vous appliquer de nouvelles exigences réglementaires ?
- Faut-il tenir compte d'autres facteurs d'influence ? Par exemple, l'activité récente de vos pairs soulève-t-elle des discussions autour de votre propre politique ?

Une bonne pratique consiste à faire des enjeux ESG un sujet de discussion en Conseil d'administration. La société de gestion peut y présenter les principales problématiques du moment et explique comment elles ont été intégrées au processus d'investissement, afin de tenir les administrateurs au courant des progrès réalisés.

Fixez un délai entre un et trois ans pour la révision de la politique d'investissement par le Conseil d'administration. Les administrateurs seront ainsi tenus informés des dernières tendances ESG en date et de leur impact sur la performance d'investissement de l'organisation, leur permettant donc de se prononcer sur la nécessité d'ajuster la politique d'investissement.

ANNEXE A : ASSOCIATIONS DE PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE À TRAVERS LE MONDE

MONDE

- [Global Sustainable Investment Alliance](#)

EUROPE

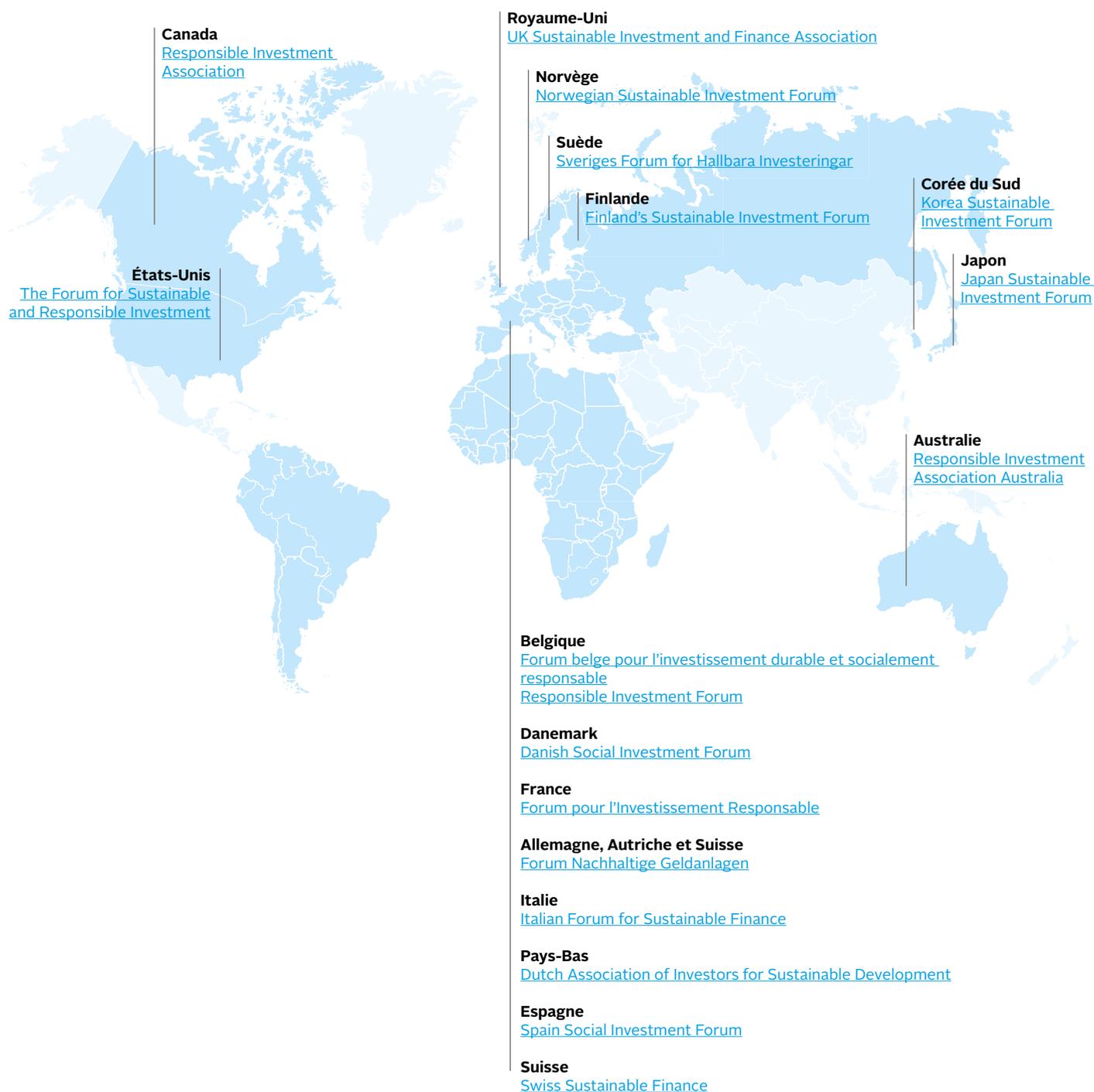
- [European Sustainable Investment Forum](#)

AFRIQUE

- [Africa Sustainable Investment Forum](#)

AMÉRIQUE LATINE

- [LatinSIF](#)



ANNEXE B : RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES EN INVESTISSEMENT RESPONSABLE

DOCUMENTS INTRODUCTIFS

- [PRI's Building the Capacity of Investment Actors to use Environmental, Social, and Governance \(ESG\) Information](#)
- [PRI : Understanding the impact of your investments](#)
- [PRI : How asset owners can drive responsible investment](#)
- [PLSA : ESG Made Simple Guide](#)
- [RIA : Guide to Responsible Investment](#)
- [CERES : Blueprint for Sustainable Investing](#)
- [Sustainable Returns for Pensions and Society: Responsible Investment and Ownership](#)
- [USSIF : The Impact of Sustainable and Responsible Investment](#)
- [Willis Towers Watson : Sustainable investing – we need a bigger boat.](#)
- [Forum économique mondial : Accelerating the Transition towards Sustainable Investing](#)
- [Forum économique mondial : Global Risks Report 2015](#)

RECOMMANDATIONS POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

- [PRI : Investment Practices, Asset Owner Insight](#)
- [NAPF : Responsible Investment Guidance for Pension Funds](#)
- [EUROSIF : Corporate Pension Fund & Sustainable Investment Study](#)
- [EUROSIF : Primer for Responsible Investment Management of Endowments \(PRIME Toolkit\)](#)
- [USSIF : Unleashing the Potential of US Foundation Endowments](#)
- [EIRIS : Responsible investment in pooled funds: A guide for charity trustees](#)

RECOMMANDATIONS PAR CLASSES D'ACTIFS

- [PRI : A practical guide to ESG integration for equity investing](#)
- [PRI : Integrated analysis: How investors are addressing ESG factors in fundamental equity valuation](#)
- [PRI : Fixed income investor guide](#)
- [PRI : Corporate bonds: Spotlight on ESG risks](#)
- [PRI : Responsible investment and hedge funds](#)
- [PRI : Responsible investment in private equity: A guide for limited partners](#)
- [PRI : Limited partners' responsible investment due diligence questionnaire](#)
- [PRI : Responsible investment in infrastructure](#)
- [UNEP FI : Implementing responsible property investment strategies](#)
- [INCR, IGCC, IIGCC, PRI, UNEP Fland RICS: sustainable real estate investment, implementing the Paris Climate Agreement: An action framework](#)
- [Intégration des critères ESG dans la documentation du fonds – guide des PRI à l'intention des LP en capital-investissement \(fin 2016\)](#)

INITIATIVES

- [Principles for Responsible Investment](#)
- [Global Investor Coalition on Climate Change](#)
- [International Corporate Governance Network](#)
- [Focusing Capital on the Long Term](#)
- [Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques](#)
- [Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#)

ANNEXE C : POLITIQUES D'INVESTISSEMENT DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS À TRAVERS LE MONDE

Les signataires des PRI nous ont fourni les politiques d'investissement suivantes, en fonction de leur publication et de leur portée régionale. Tous les éléments de ces politiques ne représentent pas nécessairement les meilleures pratiques.

AFRIQUE

ORGANISATION	PAYS	TYPE	DOCUMENT
Government Employees Pension Fund (GEPF)	Afrique du Sud	Fonds de pension public	Déclaration sur la politique d'investissement
Sasria (SOC) Ltd	Afrique du Sud	Compagnie d'assurance	Politique d'investissement

ASIE/OCÉANIE

ORGANISATION	PAYS	TYPE	DOCUMENT
Australian Catholic Superannuation Retirement Fund	Australie	Fonds de pension public	Politique d'Investissement Responsable
CBUS	Australie	Fonds de pension public	Synthèse de la déclaration sur la politique d'investissement et Politique ESG
Foundation North	Nouvelle-Zélande	Fondation	Déclaration sur les objectifs et la politique d'investissement
Hesta Super Fund	Australie	Fonds de pension public	Politique ESG
New Zealand Super Fund	Nouvelle-Zélande	Fonds de pension public	Référentiel d'Investissement Responsable
StatewideSuper	Australie	Fonds de pension public	Politique de vote par procuration et d'investissement en matière ESG (environnemental, social et de gouvernance)
VicSuper	Australie	Fonds de pension public	Déclaration sur la politique d'investissement

EUROPE

ORGANISATION	PAYS	TYPE	DOCUMENT
Allianz SE	Allemagne	Compagnie d'assurance	Référentiel d'intégration des critères ESG
AP2	Suède	Fonds de pension public	Politique de gouvernance d'entreprise
AXA Group	France	Compagnie d'assurance	Politique du Groupe en matière d'Investissement Responsable
Church of Finland	Finlande	Fonds de pension public	Politique d'investissement et d'actionariat responsables
Church of Sweden	Suède	Fonds de pension public	Politique financière, politique et règles d'Investissement Responsable
Environment Agency Pension Fund	Royaume-Uni	Fonds de pension public	Déclaration des principes d'investissement et Politique d'Investissement Responsable
PFZW	Pays-Bas	Fonds de pension public	Politique d'investissement
FRR	France	Fonds de pension public	Stratégie d'Investissement Responsable
West Midlands Pension Fund	Royaume-Uni	Fonds de pension public	Référentiel d'Investissement Responsable

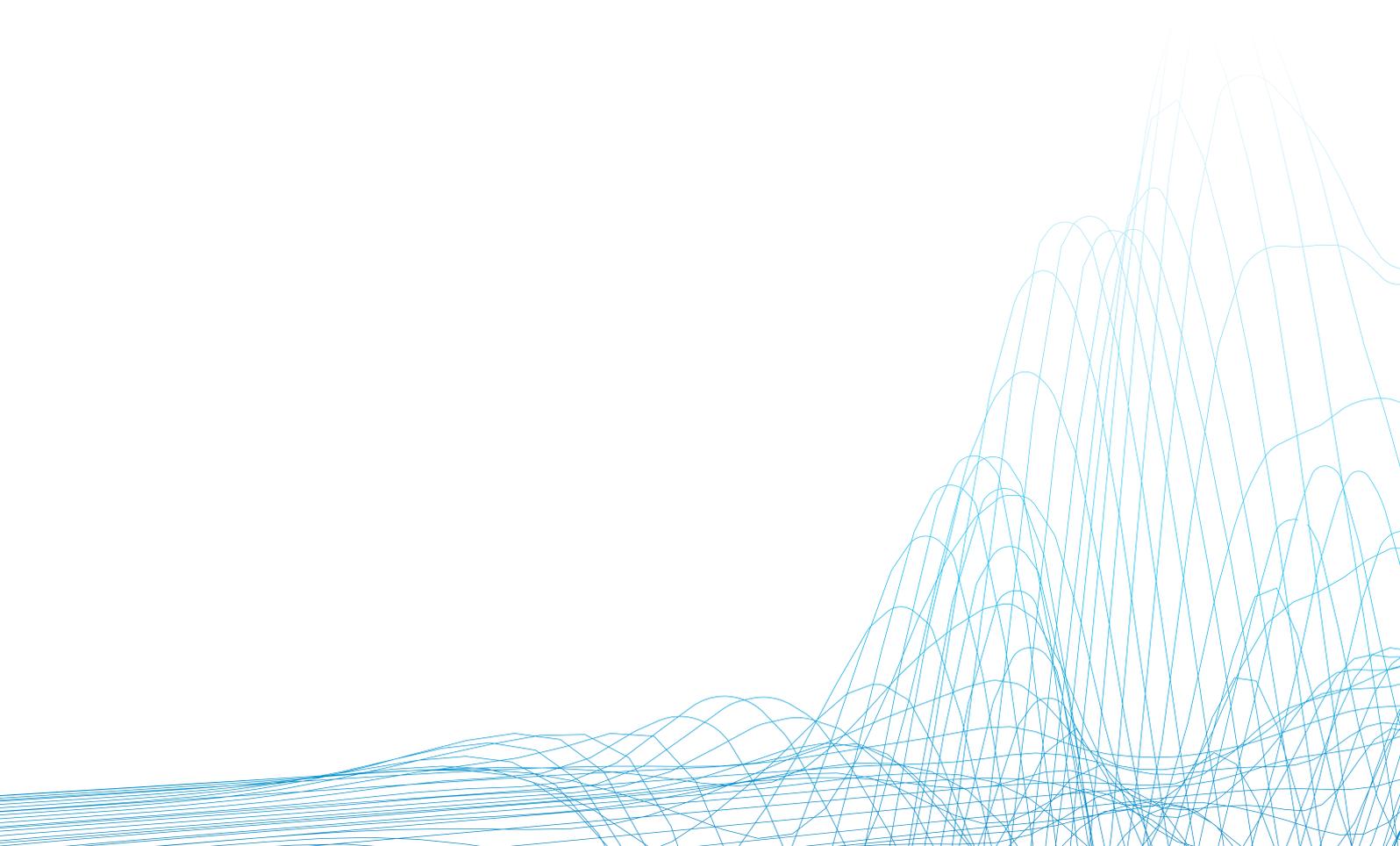
AMÉRIQUE DU NORD

ORGANISATION	PAYS	TYPE	DOCUMENT
Caisse de dépôt et placement du Québec	Canada	Fonds de pension public	Politique d'Investissement Responsable
CalPERS	États-Unis	Fonds de pension public	Politique d'investissement de la totalité du fonds
CalSTRS	États-Unis	Fonds de pension public	Politique d'investissement et plan de gestion
OPTrust	Canada	Fonds de pension public	Déclaration sur les politiques et procédures d'investissement

CRÉDITS

- Rédaction : Don Gerritsen et Tim Wyand
- Révision : Heidi Aho
- Conception : Alessandro Boaretto et Thomas Salter

Pour toute question ou remarque, veuillez contacter Don Gerritsen à l'adresse don.gerritsen@unpri.org



Les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)

Les PRI coopèrent avec un réseau international de signataires dans le but d'appliquer les six Principes pour l'Investissement Responsable. L'organisation des PRI vise à déterminer les liens entre les investissements et les questions environnementales, sociales et de gouvernance, et à aider les signataires à incorporer ces questions à leurs décisions d'investissement et d'actionnariat. Les PRI agissent dans l'intérêt à long terme de ses signataires, des marchés financiers et des économies dans lesquelles ils évoluent, et enfin, dans l'intérêt à long terme de l'environnement et de la société dans son ensemble.

Les six Principes pour l'Investissement Responsable constituent un ensemble de principes d'investissement volontaires et ambitieux qui offrent tout un éventail de possibilités pour intégrer les questions ESG aux pratiques d'investissement. Ces Principes ont été élaborés par des investisseurs, pour des investisseurs. En les appliquant, les signataires contribuent à l'édification d'un système financier mondial plus responsable.

Plus d'informations : www.unpri.org



Une initiative lancée par des investisseurs en partenariat avec l'Initiative financière du PNUE et le Pacte Mondial de l'ONU.

Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'environnement (IF PNUE)

L'IF du PNUE est un partenariat unique entre le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et le secteur financier mondial. L'IF du PNUE travaille de concert avec plus de 200 institutions financières signataires de la Déclaration sur le Développement durable de l'IF du PNUE, ainsi qu'avec un éventail d'organisations partenaires, afin de mettre au point et de promouvoir de ponts entre durabilité et résultats financiers. Grâce à ces réseaux de pair à pair, à la recherche et à la formation, l'IF du PNUE mène à bien sa mission : identifier, promouvoir et matérialiser l'adoption des bonnes pratiques environnementales et de durabilité, et ce à tous les niveaux des activités des institutions financières.

Pour plus d'informations : www.unepfi.org



Pacte mondial des Nations Unies

Le Pacte Mondial des Nations Unies est un appel aux entreprises du monde entier à aligner leurs stratégies et leurs opérations sur dix principes universellement reconnus en matière de droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Les parties prenantes sont invitées à entreprendre des actions destinées à atteindre les objectifs généraux des Nations Unies ainsi que les Objectifs de Développement Durable.

Lancé en 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies est une véritable plateforme stratégique au service du développement, de la mise en œuvre et de la diffusion de pratiques sociétales responsables. Plus importante initiative au monde concernant la durabilité des entreprises, il a été signé par plus de 8 000 entreprises et 4 000 organisations issues de plus de 160 pays et par plus de 80 réseaux locaux.

Pour plus d'informations : www.unglobalcompact.org

