

Développement Durable et Capital Investissement

Réflexions et retour d'expériences sur
les politiques ESG au sein des sociétés
de gestion et des entreprises de leur portefeuille

Décembre 2010



**Club
Développement
Durable**



Développement Durable et Capital Investissement

Ce document d'introduction au Développement Durable et de mise en oeuvre d'une politique ESG (Environnement, Social et Gouvernance) pour les professionnels du Capital Investissement, a été conçu à l'initiative du Club Développement Durable de l'AFIC avec le soutien financier de l'AFIC et des sociétés suivantes : Activa Capital, AXA Private Equity, Céréa Gestion, Natixis Capital Investissement, OFI Private Equity et Pragma Capital.

Cette première édition a été réalisée sur la base de recherches et d'entretiens menés au cours de l'année 2010 auprès d'investisseurs institutionnels et de professionnels du Capital Investissement ayant amorcé une démarche ESG.

Ce document présente des éléments de réflexion et une première étape d'une démarche méthodologique d'intégration des critères extra financiers ESG au sein des sociétés de gestion et de leurs participations.

Ces réflexions et les premiers retours d'expérience présentés sont principalement inspirés par la pratique d'acteurs ayant une influence et une responsabilité fortes dans leur relation d'actionnaire avec les entreprises, le plus souvent en position de majoritaire.

Chaque acteur du Capital Investissement pourra se positionner sur une approche progressive des éléments extra financiers.

La taille et la maturité des entreprises associées à chaque fonds ou société de Capital Investissement, le pourcentage de détention dans la participation, l'origine des capitaux gérés, ainsi que la volonté stratégique des dirigeants et des équipes de gestion, auront une influence sur la mise en oeuvre de telles politiques ESG.

Nous tenons à remercier vivement pour leur participation toutes les personnes (citées ci-après) qui ont contribué à la réalisation de ce document.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et une réflexion positive autour d'un sujet d'avenir pour la profession du Capital Investissement.

Olivier Millet
pour le Club Développement Durable AFIC

• Les investisseurs institutionnels

- Patricia Jeanjean, Olivia Yedikardachian et François Massut – **Caisse des Dépôts**
- Didier Havette – **CDC Entreprises**
- Tom Rotherham – **Hermes et Représentant des UNPRI jusqu'en juin 2010**

• Les acteurs du Capital Investissement

- Agnès D. Nahum, Cécile Croissant et Laure Pages – **Access Capital Partners**
- Laurence Méhaignerie et Magali Passerotti – **Citizen Capital**
- Fabien Prévost, Caroline Gibert et Martine Sessin-Caracci – **Crédit Agricole Private Equity**
- Fanny Picard – **Alter Equity**
- Fabrice de Gaudemar et Carole Imbert – **Eurazeo**
- Anne Caron – **GIMV**
- Sonia Trocmé-Le Page – **Global Private Equity**
- Ludo Bammens – **KKR**
- Blaise Duault – **PAI Partners**
- Marc Auberger et Filipe Dos Santos – **Qualium Investissement**
- Harold Ollivier – **UI Gestion**
- Gérard Pluvinet, François Barbier et Xavier Payet – **21 Centrale Partners**

• Les membres du comité de pilotage du Club Développement Durable AFIC

- Jean-Louis de Bernardy et Christophe Parier – **Activa Capital**
- Philippe Poletti et Candice Brenet – **AXA Private Equity**
- Antoine Sage – **Céréa Gestion**
- Sophie Paturle et Vanessa Favier-Klak – **Demeter Partners**
- Xavier Thauron – **Natixis Private Equity**
- Olivier Millet et Laurence Château - de Chazeaux – **OFI Private Equity**
- Stéphane Monmousseau – **Pragma Capital**
- Caroline Rémus
- Stéphane Epin

• Le département Développement Durable de PricewaterhouseCoopers

En France, le département Développement Durable de PricewaterhouseCoopers compte près de 50 collaborateurs dédiés. Fondé en 1993 et leader en France, ce département dispose d'une expérience de la plupart des secteurs d'activité, ce qui lui permet d'offrir à ses clients une vision des meilleures pratiques. Cette équipe est membre actif et fondateur des travaux de l'ORSE, du Comité 21, d'Orée, d'Adwiser ou d'ACIDD¹.

Le Club Développement Durable de l'AFIC remercie l'équipe Développement Durable de PricewaterhouseCoopers pour sa collaboration à l'élaboration de ce document et tout particulièrement Sylvain Lambert, Associé du Département Développement Durable et Catherine Chazal, Manager.

(1) Cf. Annexe 7 Lexique/glossaire.



1 Introduction >> page 6

2 Synthèse >> page 10

3 Développement Durable et Capital Investissement : quels nouveaux enjeux pour la profession ?

3-1 Développement Durable et critères ESG : définitions et précisions >> page 20

3-2 De la prise de participation à la cession, intégrer les critères ESG à chaque étape >> page 23

3-3 Les PRI ou la 1^{re} initiative ESG institutionnelle >> page 28

3-4 Les autres initiatives internationales : EVCA et BVCA >> page 31

4 Intégrer les critères ESG : quelle valeur ajoutée pour le Capital Investissement ?

4-1 Répondre aux exigences croissantes des investisseurs >> page 38

4-2 Pérenniser la performance de l'entreprise >> page 42

4-3 Anticiper les nouvelles réglementations >> page 48

4-4 Renforcer les relations avec les participations >> page 51

5 Initier une démarche ESG : quelle méthodologie pour la société de gestion et ses participations ?

5-1 Au sein de la société de gestion >> page 54

5-2 Au sein des participations >> page 77

6 Comment mesurer et communiquer ?

6-1 Le reporting extra financier ESG >> page 86

6-2 La notation extra financière >> page 95

6-3 La communication externe >> page 96

7 Annexes

7-1 « Charte des investisseurs en capital » de l'AFIC (juin2008) >> page 100

7-2 Lexique / Glossaire >> page 105

7-3 "Summary of Responsible Investment in Risks and Opportunities" - BVCA >> page 110

7-4 Liste des sociétés de gestion de Capital Investissement signataires des PRI >> page 112

7-5 Référentiels ESG existants >> page 113

7-6 Autres exemples d'initiatives ESG à l'international >> page 114

1

Introduction

sommaire

1

Message du Président de l'AFIC

>> Page 6



1

Message du Président de l'AFIC

Pour un Capital Investissement durable et responsable

Les politiques dites « ESG » (Environnement, Social, Gouvernance), en sont encore à leurs premiers pas dans le monde du Capital Investissement et je gage qu'elles ont de l'avenir !

Le Club Développement Durable de l'AFIC présente aujourd'hui les résultats de son premier travail : un retour d'expériences de mise en œuvre de politiques ESG dans notre profession.

Voici donc une contribution éminente à la réflexion que l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC) a encouragée et veut approfondir à l'occasion de la publication de son Livre Blanc courant 2011.

Acteur majeur et responsable du financement durable des entreprises, la profession du Capital Investissement revendique son souci d'éthique et de valeurs. Depuis 2008, la Charte des Investisseurs en Capital* permet notamment à ses signataires d'exprimer publiquement les valeurs, les responsabilités et les engagements d'une profession qui assume son rôle au sein de l'économie.

L'analyse présentée ici est riche en enseignements et illustre les évolutions en cours dans notre profession, le rôle que nous jouons dans la diffusion des bonnes pratiques, tant à notre niveau d'investisseur qu'auprès de nos partenaires entrepreneurs.

A l'issue d'un travail associant largement les commissions de l'AFIC, et en s'appuyant sur des initiatives telles que « Développement Durable et Capital Investissement », le Livre Blanc de l'AFIC permettra, notamment à notre profession de formaliser collectivement son apport extra-financier à l'économie.

Hervé Schricke
Président de l'AFIC

* cf annexe 7.1

2

Synthèse



Synthèse

Développement Durable et Capital Investissement : quels nouveaux enjeux pour la profession ?

La déclinaison concrète du Développement Durable pour une entreprise implique de ne pas considérer la seule rentabilité financière de son activité mais de prendre également en compte les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux liés, afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques possibles et contribuer à un développement durable de la société.

Au sein du secteur financier, la prise en compte du concept de Développement Durable se traduit par l'intégration des **critères extra financiers Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance** (ESG) dans la conduite des affaires.

Intégrer les critères ESG signifie pour les acteurs du Capital Investissement :

- Exercer leur **responsabilité d'actionnaire**.
- **Capitaliser sur les principes de gouvernance existants** puisque la profession du Capital Investissement s'est construite autour de la gouvernance.
- **Déployer une stratégie ESG équilibrée à chaque étape du « cycle de vie » des participations**, de la prise de participation à la cession permettant d'optimiser la gestion des risques et des opportunités, d'améliorer la compétitivité et la valorisation financière.

L'importance de ces enjeux s'illustre par le rôle croissant des parties prenantes aspirant à un modèle économique plus durable :

- L'**Etat** qui incite les entreprises cotées à intégrer les critères ESG dans leur gestion quotidienne, à travers l'adoption et l'application de réglementations telles que la loi NRE* de 2001.
- La **société civile** qui recherche désormais une vision de long terme et des investissements durables pour satisfaire ses besoins réels : c'est l'avènement du « consomm'acteur ».
- Les **entreprises** qui évoluent en conséquence et modifient peu à peu leur *business-model*. Elles adaptent leur offre (produits et services) afin de répondre à la demande croissante de leurs parties prenantes : investisseurs, « consomm'acteurs », clients, société civile, ONG, fournisseurs.

* NRE : Nouvelles Régulations Economiques

Synthèse

Intégrer les critères ESG : quelle valeur ajoutée pour le Capital Investissement ?

Un certain nombre de facteurs contribuent à la prise en compte progressive des critères ESG au sein du Capital Investissement :

- Des **investisseurs institutionnels** de plus en plus exigeants. Cette exigence émane des parties prenantes (souscripteurs, régulateurs, opinion publique) qui leur demandent de ne plus prendre en compte la seule performance financière de leurs investissements mais également la performance économique globale intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Ils prônent ainsi un devoir de transparence qui se formalise progressivement sous la forme de questionnaires à l'attention des sociétés de gestion. Dans quelques années, la prise en compte de critères ESG constituera très probablement un avantage concurrentiel pour lever des fonds.
- Une **réglementation** elle aussi de plus en plus rigoureuse, qui vise à renforcer le *reporting* sociétal des entreprises. Ainsi, l'article 116 de la loi NRE* de 2001 demande aux entreprises françaises cotées de fournir des données sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Les articles 82 et 83 de la loi Grenelle II pourront bientôt étendre ces dispositions aux sociétés de gestion et à leurs participations.

* NRE : Nouvelles Régulations Economiques

Néanmoins, la prise en compte des critères ESG ne doit pas seulement être considérée comme une contrainte, fruit de pressions émanant des parties prenantes, mais comme un véritable levier de création de valeur permettant de :

- **Pérenniser** la performance des participations et notamment sur la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la capacité à répondre aux appels d'offre et à l'émergence de nouveaux marchés et enfin à la réduction de certains coûts.
- **Valoriser la performance des participations** par le résultat des actions menées sur la politique sociale et environnementale, qui lui permettront de faire progresser son CA ou son EBITDA. La mise en place d'un *reporting* ESG au sein de chaque participation sera nécessaire pour suivre des indicateurs de performance ESG pendant la période de détention.
- **Renforcer** les relations entre la société de gestion et les sociétés constitutives de son portefeuille.

Synthèse

Initier une démarche ESG : quelle méthodologie pour la société de gestion et ses participations ?

Afin de renforcer la crédibilité de la démarche, les critères ESG pourront d'abord **être intégrés au sein de la société de gestion** comme suit :

- **Réaliser un diagnostic ESG** de ce qui a déjà été mis en œuvre au sein de la société de gestion et de ses participations.
- **Définir le niveau d'engagement** : « *compliant* », « acteur » ou « *leader* ». Plusieurs niveaux d'engagement sont envisageables. Outre l'implication du ou des principaux dirigeants, l'engagement dépend de la taille de la société de gestion et des pourcentages détenus dans les participations. Il sera également possible de déterminer une dominante de la démarche ESG (accent sur certains thèmes sociaux ou environnementaux par exemple). **La signature des PRI** (Principes pour l'Investissement Responsable) pourra constituer également un engagement visible vis-à-vis des investisseurs et de la communauté financière.
- **Formaliser la stratégie ESG** et veiller à ce que celle-ci soit cohérente et partagée par tous au sein de la société de gestion. La stratégie ESG peut être réalisée par le Comité de Direction et ensuite formalisée au sein d'une charte ou intégrée au livre des procédures internes de la société.
- **Mettre en place une organisation dédiée** au déploiement de la stratégie ESG et de son pilotage opérationnel **ou identifier les relais internes chargés du déploiement**, avec l'assistance de conseil externe ou non.

- **Concevoir des outils complémentaires à la politique d'investissement, de suivi et de cession des participations** afin d'intégrer les critères ESG à chaque étape du « cycle de vie » des participations. Parmi ces outils, on peut citer la réalisation d'une *due diligence* ESG de prise de participation, d'un diagnostic périodique de la performance ESG des participations au cours de la phase de suivi ou encore d'une *due diligence* de cession visant à valoriser la performance ESG de la participation.
- **Favoriser une politique sociale et maîtriser les impacts environnementaux** au sein de la société de gestion afin d'être en cohérence avec les démarches des participations.
- **Sensibiliser et former les collaborateurs.**

Initier une démarche ESG suppose également pour la société de gestion **d'accompagner ses participations** dans l'intégration progressive des critères ESG. Pour ce faire, elle pourra :

- **S'interroger sur son rôle d'actionnaire** : intégrer les critères ESG revient à s'interroger sur sa responsabilité, en tant qu'actionnaire, afin d'assurer une croissance équilibrée entre performance financière, performance économique, développement social, respect de l'environnement à travers la gestion des risques et des opportunités.

Synthèse

Comment mesurer et communiquer ?

- **Les inciter à mettre en place ou renforcer leur démarche ESG** en les informant de la démarche ESG mise en place par la société de gestion, en les sensibilisant aux critères ESG, en contribuant à identifier leurs enjeux clés, en mettant en place un *reporting* ESG...
- **Les accompagner dans cette démarche** en dédiant au sein de la société de gestion des ressources internes et externes à cette tâche.
- **Préciser le périmètre de la démarche ESG** (sur ses participations actuelles, et/ou ses futures prises de participation, et/ou au moment de la levée d'un nouveau fonds).

La mise en place d'un **reporting extra financier ESG** à la fois au sein de la société de gestion et de ses participations répond à trois objectifs :

- **Piloter la démarche ESG** : des objectifs chiffrés peuvent être fixés en cohérence avec les enjeux clés définis, ainsi que des plans d'actions à court et moyen termes.
- **Communiquer** : il s'agit pour les participations de rendre compte de l'avancement de leur démarche à la société de gestion.
- **Valoriser les performances ESG** : les axes de progrès peuvent être mesurés et permettre d'évaluer la performance des critères ESG.

La **publication** des données extra financières est entrée depuis quelques années dans un mouvement de rigueur, issu à la fois de la réglementation et de l'évolution des attentes des parties prenantes financières et non financières.

L'**audit par un tiers externe** des données extra financières ou du rapport Développement Durable répond à un souci de crédibilité et de transparence sur ces informations.

La **notation extra financière** permet également d'évaluer la démarche ESG et de la valoriser en externe. Elle s'inscrit alors dans une stratégie de communication externe.

3

Développement Durable et Capital Investissement : quels nouveaux enjeux pour la profession ?



sommaire

3-1

Développement durable et critères ESG :
définitions et précisions

>> Page 20

3-2

De la prise de participation à la cession,
intégrer les critères ESG à chaque étape

>> Page 23

3-3

Les PRI ou la 1^{re} initiative ESG institutionnelle

>> Page 28

3-4

Les autres initiatives internationales :
EVCA et BVCA

>> Page 31

3-1

Développement Durable et critères ESG : définitions et précisions

Le Développement Durable est défini dans le Rapport Brundtland par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1987 et complété au Sommet de Johannesburg en 2002, comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». « *L'élimination de la pauvreté, la modification des modes non durables de production et de consommation ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sont des objectifs primordiaux du Développement Durable et ses conditions préalables¹* ».

La protection de l'environnement, le développement social et le développement économique sont les trois piliers indissociables du Développement Durable.

La déclinaison concrète du Développement Durable pour les entreprises s'exerce à travers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent, dans leur stratégie et leur développement économique, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes.

Les critères extra financiers (ESG) – Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance – sont les termes employés communément par le secteur financier pour illustrer la RSE. Les critères ESG s'appliquent au management des sociétés de gestion et de leurs participations. L'intégration de ces critères pour le Capital Investissement est donc une démarche active et dynamique visant à améliorer la RSE de la société de gestion et de ses participations.

(1) Source : communiqué final du sommet de Johannesburg (2002).

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) est la composante financière du Développement Durable qui rassemble toutes les démarches d'intégration de critères extra financiers (sociaux, environnementaux et/ou éthiques) en plus des critères financiers dans le processus d'analyse, de sélection et de choix des placements et de la gestion de portefeuilles.

L'ISR peut prendre différentes formes (dans un ordre d'importance décroissante chez les gérants français de marchés de capitaux) : les fonds socialement responsables (approche positive « *Best In Class* » grâce à une sélection des meilleures entreprises d'un même secteur sur ces critères) ; les fonds d'exclusion (plus répandus dans les pays anglo-saxons excluant, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, les jeux de hasard, l'alcool ou le tabac) ; les fonds thématiques (axés sur l'environnement : énergies renouvelables, impact carbone ; sur les droits de l'homme ou sur l'économie solidaire) ; et enfin les fonds plus rares d'engagement actionnarial (dialogue direct et exercice des droits de vote en assemblée générale afin d'inciter les entreprises à une politique de responsabilité sociale plus forte).

Certains points nécessitent d'être soulignés pour aborder le Développement Durable et les critères ESG :

La dimension politique de ces sujets est incontournable

La forte croissance démographique mondiale soulève de nombreuses questions relatives à l'épuisement des ressources, aux options énergétiques compatibles avec l'accroissement des populations, aux choix de modèles de consommation, etc. La nature et l'ampleur de ces enjeux comportent une dimension politique.

La remise en cause d'un certain nombre de modèles actuels (économiques, financiers, systèmes de retraite, politique énergétique, de transport, etc.) est considérée comme nécessaire pour répondre aux enjeux du Développement Durable, et ne peut être conduite que si des décisions politiques sont prises.

Enfin, l'application de la loi NRE ainsi que les réglementations récentes qui découlent du Grenelle de l'Environnement (cf. page 48) conduisent les entreprises à intégrer le Développement Durable et les critères ESG tant au niveau de leur stratégie de développement à moyen et long terme que dans leur gestion opérationnelle.

La prise de conscience est collective et touche l'ensemble de la société civile

La société civile, sensibilisée par les ONG, les pouvoirs publics, les médias... est de plus en plus mobilisée sur les sujets de Développement Durable. Elle recherche une vision durable et pérenne des entreprises, responsables et respectueuses du social et de l'environnement.

Les comportements et les attentes des consommateurs, des salariés, des épargnants évoluent en conséquence. Une étude récente de l'ADEME-ETHICITY révèle que « pour les trois quarts des Français, le Développement Durable est une nécessité¹. »

Les entreprises font peu à peu évoluer leur business-model

C'est pour répondre à ces acteurs, sensibles au Développement Durable, que les entreprises font peu à peu évoluer leur offre (produits, services), leur mode de production, leur logistique, etc. leur permettant d'être plus respectueuses des impacts environnementaux et des enjeux sociaux.

Certains grands groupes, principalement *B to C*, se sont saisis du sujet dès son émergence et se sont positionnés comme leader du Développement Durable dans leurs secteurs respectifs : Danone, Lafuma, Lafarge, Monoprix, British Telecom, etc. Ils adaptent progressivement leur offre pour répondre à la demande croissante de leurs parties prenantes (« *consomm'acteurs* », fournisseurs, ONG, investisseurs, salariés...). Ces grands groupes adaptent également leur politique d'achat et intègrent des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges de leurs fournisseurs (des PME dont le Capital Investissement est souvent actionnaire).

Plus de 50 %² des entreprises du CAC 40 ainsi que les entreprises de la grande distribution, effectuent leurs appels d'offres et le suivi de leurs fournisseurs sur des critères sociaux et environnementaux : questionnaires, cahier des charges, charte fournisseur. C'est aussi le cas des entreprises publiques qui rendent obligatoires la prise en compte des critères ESG pour répondre à leurs appels d'offres.

Pour les participations, les enjeux portent avant tout sur l'adaptation de leur offre. Elles ont déployé des stratégies et des actions de Développement Durable pour répondre à ces nouvelles exigences, leur permettant de gagner des parts de marché et de conquérir de nouveaux clients ou de nouveaux marchés : produits issus du commerce équitable, produits biologiques, énergies renouvelables, etc.

(1) Etude ADEME-Ethicity « Les Français et la consommation durable – Edition 2010 ».

(2) Source : « Le Développement Durable : Emergence d'un nouveau modèle économique ? Etude sur l'organisation et les outils de pilotage mis en place dans les entreprises du CAC 40 ». Etude réalisée par MACIF Gestion en mars 2009.

3-2 De la prise de participation à la cession, intégrer les critères ESG à chaque étape

Exercer sa responsabilité d'actionnaire

Intégrer les critères ESG revient à s'interroger sur sa responsabilité, en tant qu'actionnaire, afin d'assurer une croissance équilibrée entre performance financière, développement social et respect de l'environnement à travers la gestion des risques et des opportunités.

Capitaliser sur les principes de gouvernance existants

Avant même de parler de Développement Durable ou de critères ESG, il convient de rappeler que la profession du Capital Investissement s'est construite autour de la gouvernance. Celle-ci en constitue le socle, la condition nécessaire pour exercer efficacement et de façon pérenne son activité.

Les critères ESG peuvent être mis en place au niveau de la gouvernance déjà existante et mis à l'ordre du jour des Conseils de surveillance ou des Conseils d'administration, niveau auquel s'exercent les responsabilités des sociétés de gestion.

Déployer une stratégie ESG, à chaque étape du cycle de vie des participations pour pérenniser les cash-flows de demain

Les acteurs du Capital Investissement intègrent certains de ces critères, a minima l'analyse des risques au moment de la prise de participation (*due*

diligences). Or le sujet peut être évalué tout au long du cycle de l'investissement avec pour objectifs :

- la maîtrise des risques,
- le développement d'opportunités et d'une meilleure compétitivité,
- la valorisation des participations.

« 50 % des entreprises du CAC 40 déclarent analyser leurs enjeux de RSE sous l'angle des risques et opportunités, envisageant alors la RSE comme un facteur de compétitivité¹. »

• Phase de prise de participation

La plupart des sociétés de gestion prennent déjà en compte certains critères environnementaux et sociaux lors de la prise de participation, sous l'angle de l'évaluation des risques juridiques en réalisant des *due diligences* (social, environnement). Ces *due diligences* constituent une première partie de l'évaluation des critères ESG mais méritent d'être complétées par une analyse plus approfondie des enjeux sociaux et environnementaux donnant lieu à des *due diligences* ESG.

• Phase de suivi

La phase de suivi des participations est cruciale. Il s'agit d'identifier et de formaliser les démarches que les entreprises ont déjà mises en place sur les critères ESG et de les inciter à progresser sur un certain nombre de critères.

La majorité des entreprises n'a pas attendu le concept du Développement Durable pour adopter une démarche responsable en matière sociale et environnementale.

Néanmoins, l'amélioration significative des performances liées aux actions réalisées pendant cette période permettra ensuite de valoriser l'entreprise sur ces critères, au moment de la cession. C'est dans cette période de suivi de ses participations que la société de gestion dispose du levier d'action le plus important.

Pour cela il sera nécessaire d'établir un *reporting* ESG au niveau des participations qui permettra de mesurer les démarches de progrès.

(1) Source : « Le Développement Durable : Emergence d'un nouveau modèle économique ? Etude sur l'organisation et les outils de pilotage mis en place dans les entreprises du CAC 40 ». Etude réalisée par MACIF Gestion en mars 2009.

• Phase de cession

Intégrer les critères ESG revient à développer une vision à plus long terme des participations. Le Capital Investissement répond déjà à cette exigence de durabilité : la durée moyenne de détention des sociétés est de cinq ans environ et les perspectives de gestion de plus de dix ans. Pour être attractive au moment de la cession, la participation se doit d'offrir des perspectives d'exploitation identifiées au moins pour les cinq prochaines années et au-delà, répondant aux normes des acquéreurs potentiels (sociétés cotées, grands groupes). En confortant cette vision à plus long terme, la société de gestion peut contribuer à pérenniser les *cash flows* de ses participations. Une *Due Diligence* ESG au moment de la cession permettra de valoriser les critères extra financiers et de justifier en partie la création de valeur.

Valoriser ses participations et mettre en place un reporting ESG

Le déploiement d'une stratégie Développement Durable pourra contribuer à valoriser le potentiel des participations et à pérenniser leur performance.

Les entreprises qui auront progressé sur leur responsabilité sociale et environnementale garantiront une pérennité plus importante de leur *cash flow*.

La valorisation financière des critères ESG sera le résultat des actions menées sur le social et l'environnement, actions qui auront eu un impact financier sur le CA ou l'EBITDA.

La mise en place d'un *reporting* ESG au niveau de chaque participation sera nécessaire pour suivre les indicateurs de performance ESG pendant la période de détention de la société de gestion.

Parmi les exemples d'actions ESG ayant un impact sur la rentabilité des entreprises et qui pourront faire l'objet d'un suivi dans le cadre du reporting ESG, on peut citer : la réduction de la consommation d'énergie, la réduction des matières premières (analyse du cycle de vie/éco-conception), la rationalisation et la valorisation du tri des déchets, la réduction du *turnover*, la réduction de l'absentéisme, etc.

Déploiement d'une stratégie ESG dans les participations

Prise de participation

Dès les *due diligences*, réalisation d'un diagnostic ESG¹

- Une politique DD² a-t-elle été mise en place et/ou formalisée par la participation ? Répond-elle aux grands enjeux du secteur d'activité de la participation ?
- Les enjeux DD² identifiés font-ils l'objet de plans d'actions ?
- Un système de management des performances sociale et environnementale a-t-il été déployé ? Les rôles et responsabilités sont-ils clairement attribués ? Les moyens nécessaires ont-ils été mis à disposition ?
- La définition d'un *reporting* ESG¹ et d'une gouvernance dédiés ont-ils été mis en place ? Des objectifs de progrès ont-ils été fixés ?
- Etc.

Suivi

Enjeux ESG suivis en Conseils de surveillance, accompagnement à la formalisation d'une politique DD² et à une démarche de progrès

- Accompagnement à la mise en place ou à la consolidation de la démarche ESG¹.
- Accompagnement sur certains sujets clés pour le secteur d'activité de la participation ou estimés comme tels par la société d'investissement.
- Accompagnement pour l'optimisation (environnementale et sociale) de certaines fonctions, telles que la *supply chain*, la fonction Achats...
- Fixation d'un plan d'actions ESG¹ et d'axes de progrès.
- Mise en place d'un *reporting* ESG¹.

Cession

Avant la cession de la société, réalisation d'un bilan ESG¹ sur la période (par exemple, partie d'une VDD³)

- Conception d'une grille d'évaluation ex post, qui permettra de mesurer les avancées de la participation.
- L'outil doit être suffisamment détaillé pour permettre une réelle valorisation des efforts mis en œuvre pour contribuer à la valorisation de la participation.

(1) Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
(2) Développement Durable
(3) Vendor Due Diligence

3.3

Les PRI ou la 1^{re} initiative ESG institutionnelle

Les UNPRI (*United Nations Principles for Responsible Investment*) ont été rédigés par un groupe d'investisseurs en partenariat avec le Programme pour l'Environnement/Initiative Finance ainsi que le Pacte Mondial des Nations Unies.

Ils ont été conçus en 2005, sous l'impulsion de Kofi Annan, selon l'idée que la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) peut avoir un effet bénéfique sur les décisions d'investissement et la gestion des portefeuilles.

Leur objectif est également de répondre à une absence de normalisation et de lisibilité des pratiques déjà existantes dans ce domaine et de fédérer les investisseurs institutionnels et individuels autour de ces principes d'investissement élaborés par les acteurs de la profession.

Les PRI ont été initiés en 2006 avec une centaine de signataires. A l'origine plutôt destinés aux investisseurs et fonds de fonds, les PRI ont ensuite intégré d'autres types d'investisseurs comme le Capital Investissement.

L'initiative rassemble aujourd'hui plus de **800 signataires** dans le monde, implantés dans 46 pays, dont **81 sociétés de Capital Investissement*** et **20 sociétés de Capital Investissement en France*** :

- Access Capital Partners
- Activa Capital
- Alto Invest
- Antin Infrastructure Partners
- AXA Private Equity
- Céréa Gestion
- Citizen Capital
- Crédit Agricole Private Equity
- Fondinvest Capital
- Gimar Capital Investissement
- Global Private Equity
- Iris Capital
- Nef Capital Ethique Management
- OFI Private Equity
- PAI Partners
- Partech International
- Pragma Capital
- Qualium Investissement
- UI Gestion
- 21 Centrale Partners

* La liste des 81 sociétés du Capital Investissement signataires des PRI est en annexe page 112. (chiffre communiqué sur le site des PRI au 30 octobre 2010 + Activa Capital et Céréa Gestion).

Les six principes d'investissement responsable

Ils définissent la place des critères ESG dans le métier d'investisseur et les pratiques à adopter :

1. Prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.
2. Etre des investisseurs actifs et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires.
3. Demander aux entités dans lesquelles les sociétés de gestion investissent de publier des informations appropriées sur les questions ESG.
4. Favoriser l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.
5. Travailler ensemble pour accroître l'efficacité dans l'application des principes.
6. Rendre compte individuellement des activités et des progrès dans l'application des principes.

Les PRI constituent un engagement volontaire et non directif, néanmoins leur signature marque un engagement de l'investisseur à progresser dans l'application de ces principes et à travailler à leur amélioration. Il s'engage ainsi à réaliser un *reporting* annuel : « *Reporting and Assessment Survey* ». Ce *reporting* conduit les signataires à réaliser un bilan ESG de leur activité et de leurs participations.

3.4

Les autres initiatives internationales : EVCA et BVCA

Signer les PRI : quelles sont les implications pour le signataire ?

Les PRI ne sont pas directives. Ils laissent donc de la place à l'interprétation quant à l'exigence des critères ESG à appliquer, et visent avant tout la mise en place d'une démarche de progrès. Par exemple, il est spécifié que la pratique de l'exclusion d'entreprises d'un fonds sur des critères ESG est du ressort du signataire qui saura apprécier la pertinence de cette solution. En contrepartie, le secrétariat des PRI accorde une grande importance au suivi et au reporting de la mise en place des principes chez les signataires, tant pour la société de gestion que pour les participations.

Les étapes clés pour adhérer aux PRI

- envoi d'une lettre de demande d'adhésion aux PRI,
- réception de l'accord qui confirme l'adhésion et qui autorise la communication,
- réalisation du *reporting* PRI annuel : « *Reporting and Assessment Survey* », un an après la signature,
- versement d'une contribution financière annuelle au secrétariat des PRI.

Les PRI recommandent aux signataires de mettre en place la structure et les moyens nécessaires à la réalisation de ce reporting. Par exemple : définir des indicateurs, mettre en place des canaux de remontée de l'information, s'assurer de la qualité des données, former ses équipes, développer ses compétences en Développement Durable, etc. Cet aspect est d'autant plus important qu'environ un tiers des signataires fait l'objet d'une vérification par le secrétariat des PRI et un auditeur indépendant durant la réalisation de l'étude.

Si les PRI ne contiennent pas d'objectifs de performance sur des critères ESG, le signataire doit néanmoins se donner les moyens de progresser dans ce domaine et d'en mesurer les résultats en progression.

Les PRI se veulent donc ouverts et progressifs afin de toucher le maximum d'investisseurs et diffuser largement les critères ESG dans le métier.

EVCA (European Private Equity & Venture Capital Association)

Les « *Reporting Guidelines* », « *Corporate Governance Guidelines* » et « *Governing Principles* » incluent des recommandations sur les critères ESG.

• Extrait de l'«*EVCA Reporting Guidelines (update 2010)*»

3.G «*Environmental, social and governance reporting*» (page 22)

Recommendation

“A fund manager may report on environmental, social and governance risks and opportunities affecting the fund and/ or specific portfolio companies and may use all or some of the following reporting criteria:

- *Compliance with fund level ESG parameters and those of Investors*
- *Method for establishment and communication of ESG performance criteria with portfolio companies*
- *Portfolio company ESG performance measurements*
- *Impact of the fund manager on portfolio company ESG risks and opportunities.”*

- **Extrait de l'“EVCA Corporate Governance Guidelines (update 2010)”**

- 5.2 **“Principles of conduct as Board member”** (page 22)

- “The Board shares a collective responsibility for the identification and assessment of risks and opportunities.

- Recommendation**

- All members of the Board should participate in risk and opportunity identification and assessment across all business areas and including financial and non financial factors”

- **Extrait de l'“EVCA Governing Principles (update 2010)”**

- 3.11 **“Environmental, Social and Governance (ESG) factors”** (page 1)

- A fund operator should be mindful of the ethical, social and governance impact of the conduct of its business.

- 3.11.1 **“Approach to ESG”**

- Question:** How should a manager approach ESG factors?

- Explanation**

- A manager should be mindful of the risks posed and opportunities presented to its portfolio companies by environmental, social and governance factors. The success of an investment may be impacted not only by its financial performance but also by other performance criteria. A manager needs also to be mindful of its own investors' approach to responsible investment and to seek to comply with their requirements, which may include expectations as regards reporting on ESG issues in the investment and ownership processes and in some cases exclusions from investing in certain sectors.

- Recommendation**

- Managers should integrate consideration of ESG risks and opportunities into their due diligence and investment approval processes and keep their investment documentation and processes under periodic review. Any staff training needs on ESG matters should be addressed. Evaluation of ESG matters should not be limited to legal compliance, but could also include

potential future regulation and marketplace factors such as existing or emerging voluntary standards; consumer expectations and client requirements; and broader issues which could have reputational impact. Where the manager identifies risks and opportunities that are deemed material to the success of the investment, the manager should ensure that practices are developed to mitigate associated risks and pursue opportunities. The implementation and effectiveness of these practices should be monitored as appropriate. Noting that the marketplace context could change, the manager should occasionally undertake to update the ESG risk/opportunity analysis and revise, remove or add policies as appropriate. Where the fund's investors have expressed an interest in ESG issues, the manager should seek to report to these investors on a suitably regular basis.

- 3.11.2 **Environmental Factors**

- Question:** What environmental factors would be applicable to the conduct of a fund's business?

- Explanation**

- Generally, managers should support a prudential approach to environmental challenges within their portfolio companies. These challenges could concern a range of factors including resource use, waste production and disposal; emissions to air, land and water; energy use, cost of carbon and climate change; biodiversity and habitat conservation.

- Recommendation**

- Due diligence into prospective investments should include an evaluation of the likely environmental impact of the conduct of such business. The boards of investee companies should be required by the fund manager pursuant to shareholder documentation to identify and take material environmental factors into account in the formulation of the company's business plan.

- 3.11.3 **Social Factors**

- Question:** What social factors would be applicable to the conduct of a fund's business?

- Explanation**

- Generally, factors which affect the workforce, customers, suppliers and communities of an investee company are considerations to be evaluated at board level in investee companies. Social factors can include stake-

holder dialogue and observance of core labour standards in areas such as child labor, forced labor, trade union rights and discrimination in the labour market.

Recommendation

Human rights are likely to be an integral part of the social factors and board level discussions may include development of strategies to prevent direct and indirect involvement in human rights violations. A fund manager should ensure that such factors are put on the agenda for board discussion.

3.11.4 Governance Factors

Question: *What governance processes are applicable to the conduct of a fund's business?*

Explanation

An investee company may be dependent at initial investment on the guidance of the fund manager in promoting good governance practices. The management of an investee company can be strongly influenced by the attitude of the fund manager to board effectiveness, controls, checks and balances. The fund manager should ensure that each investee company has appropriate governance structures to safeguard against fraud, bribery and corruption and to ensure internal financial control, quality assurance, risk and conflict management and transparency. These objectives should be achieved whilst preserving the autonomy of the investee company board to ensure the sustainability of such principles post-divestment.

Recommendation

A fund manager should be familiar, on a continuing basis, with good practice and guidance as regards the management and integration of environmental, social and governance factors and should address any related material risks and opportunities in its own business and that of its investee companies.

BVCA (British Private Equity & Venture Capital Association)

Le BVCA a publié en juin 2010, avec la collaboration de Pricewaterhouse-Coopers, le « *Responsible Investment : a guide for Private Equity and Venture Capital firms* » qui détaille l'ensemble des actions ESG à mener tout au long du « cycle de vie » des participations et qui présente les *best practices* de sociétés d'investissement ayant initié une politique de Développement Durable (Doughty Hanson, KKR, Bridges Ventures...)

Un tableau sur les risques et opportunités de la performance économique, sociale, environnementale ainsi que de la *supply chain* et de la responsabilité d'industriels est détaillé en annexe 7-3 « *Summary of Responsible Investment in Risks and Opportunities* ».

Par ailleurs, plusieurs autres associations de Capital Investissement en Europe ont des projets similaires en cours.

4

Intégrer les critères ESG : quelle valeur ajoutée pour le Capital Investissement ?

sommaire

4-1

Répondre aux exigences croissantes des investisseurs

>> Page 38

4-2

Pérenniser la performance de l'entreprise

>> Page 42

4-3

Anticiper les nouvelles réglementations

>> Page 48

4-4

Renforcer les relations avec les participations

>> Page 51



4-1

Répondre aux exigences croissantes des investisseurs

Une exigence de transparence...

Les investisseurs sont soumis à de nouvelles exigences de transparence de la part de leurs souscripteurs, des régulateurs, de l'opinion publique, etc. La façon dont ils prennent en compte les critères ESG dans leur politique d'investissement est ainsi sujette à des interrogations croissantes.

Cette exigence de transparence sur les critères ESG est progressive et ne concerne pas encore l'ensemble des investisseurs. Néanmoins, elle semble inévitable et les bailleurs de fonds d'Europe du Nord, les acteurs institutionnels publics et les fonds de pension comptant à leur conseil d'administration de nombreux salariés, constituent les fers de lance de cette démarche. Dans quelques années, la prise en compte des critères ESG constituera très probablement une obligation pour lever des fonds auprès de certains investisseurs.

... qui se formalise peu à peu sous la forme de questionnaires à destination des sociétés de gestion

Les investisseurs commencent à interroger les sociétés de gestion sur la manière dont elles intègrent les critères ESG et si elles sont signataires des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI). Certains d'entre eux ont signé les PRI et déjà mis en place des questionnaires et systèmes de *reporting* ESG relatifs aux sociétés de gestion mais également à leurs participations (cf. les exemples détaillés ci-après de la Caisse des Dépôts et d'Hermès). Ces pratiques de *reporting* ESG vont selon toutes probabilités s'étendre rapidement à la plupart des investisseurs.

Retour d'expériences d'investisseurs

La Caisse des Dépôts

Un investisseur signataire des PRI, qui exige la signature d'une *side letter* et diffuse un questionnaire ainsi qu'un modèle de *reporting* ESG auprès des sociétés de gestion.

La Caisse des Dépôts se définit comme un investisseur responsable, soucieux de prendre en compte les externalités socio-économiques et environnementales de ses actions. La Caisse des Dépôts est un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Cela sous-tend le choix des 4 priorités de son plan stratégique « Elan 2020 » : le logement (pallier le manque d'habitations en France et renforcer la performance environnementale), les universités (améliorer les infrastructures d'enseignement et de recherche), les entreprises (soutien aux PME) et le Développement Durable. Comme investisseur financier, elle vise la rentabilité sur le long terme tout en cherchant à dégager des revenus réguliers pour financer ses missions d'intérêt général.

Conformément à sa stratégie d'investissement, la Caisse des Dépôts a mis en place un questionnaire Capital Investissement responsable, qui fait désormais partie intégrante du processus de *due diligence* de prise de participation. La première partie de ce questionnaire d'auto-évaluation concerne la société de gestion et ses participations, évaluant :

- ses engagements et démarches relatifs au Développement Durable,
- sa gouvernance,
- ses politiques sociales et environnementales .

La seconde partie du questionnaire est relative aux participations et considère :

- la méthodologie adoptée dans les choix d'investissements,
- la mise en œuvre de ces choix : aspects environnemental, social et de gouvernance,
- la transparence et le *reporting* ESG.

Les réponses aux questionnaires font l'objet de notations, analyses et comparaisons avec les pairs du même segment : les sociétés de gestion refusant de répondre au questionnaire ESG ou ayant une note

inférieure à 3/10 peuvent être exclues d'un engagement de la part de la Caisse des Dépôts.

D'autre part, toutes les sociétés de gestion doivent signer une *side letter* incluant des clauses ESG parmi lesquelles l'engagement de fournir un *reporting* ESG annuel sur la société de gestion (progression de la politique ESG, formation des équipes, *due diligence* extra financière et contrôle des participations) ainsi qu'un *reporting* ESG d'acquisition et/ou post cession d'une participation. Ces *reporting* illustrent ainsi la volonté de prendre en compte les enjeux ESG à chaque étape, de la prise de participation à la cession des sociétés de portefeuille. La *side letter* de la Caisse des Dépôts soutient l'adhésion aux Principes pour l'Investissement Responsable (PRI).

Hermes Equity Ownership Services

Un investisseur responsable, présent à l'international, signataire des PRI.

Hermes Equity Ownership Services représente les intérêts de plus de 20 investisseurs institutionnels à hauteur de €74 milliards au niveau mondial et se caractérise par son fort engagement dans la mise en place d'une stratégie d'investissement responsable. Il développe une politique d'investissement privilégiant le long terme et intégrant une dimension sociétale.

Hermes EOS a défini sa propre stratégie d'investisseur responsable et préconise un certain nombre de recommandations en matière d'ESG que les sociétés de Capital Investissement devront suivre dans les prochaines années telles que :

- **Des politiques et processus fiables**

- Mettre en place des politiques d'investissement responsable.
- Inclure de façon obligatoire une section ESG dans les mémos d'investissement.
- Instaurer un dialogue sur ces sujets avec les participations.
- Etablir des protocoles de *reporting*.

- Contribuer aux associations professionnelles.
- S'informer sur les aspects légaux et réglementaires auprès des associations professionnelles.

- **Des données claires offrant une bonne traçabilité (données permettant d'analyser les risques et de mesurer les performances)**

- Instaurer un dialogue sur ces thèmes avec les participations.
- S'appuyer sur les guides sectoriels, standards et autres cadres de *reporting*.
- S'appuyer sur les communications Développement Durable, rapports annuels d'entreprises du même secteur.
- Réaliser un diagnostic ESG.
- Réaliser une notation de sa démarche ESG par une agence spécialisée.

- **Un bon niveau d'expertise ESG**

- Engager un spécialiste des critères ESG.
- Se faire assister par des consultants.
- Identifier les besoins en expertise au sein de son portefeuille de participations.
- Créer des réseaux et groupes de travail au sein de son portefeuille de participations.

- **Une attitude ouverte à la discussion**

- Dialoguer avec ses investisseurs.
- Dialoguer avec ses participations.
- Développer une politique d'investissement responsable (ou adaptée au Capital Investissement).
- Mettre en place un questionnaire ESG de *due diligence*.
- Former les collaborateurs.
- Prendre en compte les conséquences à long terme de ses investissements.

Tout comme la Caisse des Dépôts et Consignations, Hermes EOS dispose d'outils permettant de déployer sa stratégie tels qu'un questionnaire ESG à l'attention des sociétés de gestion.

4-2

Pérenniser la performance de l'entreprise

Prendre en compte les critères ESG peut également constituer une opportunité pour les sociétés de gestion. Le Développement Durable contribue en effet à l'amélioration de la performance financière de leurs participations à travers cinq axes principaux :

1. Mieux gérer les risques

- Evaluer de façon formalisée les risques ESG lors de l'acquisition et la cession des participations.
- Intégrer les critères ESG dans le suivi quotidien des risques et l'évolution des métiers de l'entreprise.
- Anticiper les réglementations ESG en cours d'élaboration (Grenelle, *reporting*) et répondre aux réglementations existantes (REACH, quotas CO₂, etc.).
- Commercialiser des produits et services irréprochables au regard des critères ESG.

2. Mieux gérer les hommes

- Fédérer les énergies des collaborateurs autour des enjeux et défis ESG : donner plus de sens à leur projet professionnel.
- Sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs à l'intégration des critères ESG dans leurs métiers.
- Attirer et retenir les talents.

5. Réduire les coûts

- Mettre en place une politique de réduction de la consommation d'énergies (sites industriels/sièges).
- Revoir la *supply Chain* → intégration d'une dimension environnementale (ex : réduction de l'empreinte carbone), voire éthique en minimisant les coûts → éco efficacité.
- Intégrer les critères ESG aux politiques d'achats.

Pérenniser la performance de l'entreprise

3. Répondre aux appels d'offre

- Répondre aux appels d'offre publics.
- Répondre aux cahiers des charges des grands groupes (audits sociaux et environnementaux).

4. Conquérir de nouveaux marchés

- Répondre à la demande émergente des « consom'acteurs ».
- Identifier des marchés ou des investissements à réaliser dans de nouvelles technologies propres.
- Développer l'innovation en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux (éco-conception, analyse de cycle de vies).
- Concevoir de nouveaux produits et services « verts » → différenciation produits ou prix positionnement développement durable.

Retour d'expériences d'entreprises

1 – Mieux gérer les risques : PANOSOL,

la construction d'une performance globale.

Dès la création en 2005 de PANOSOL, société spécialisée dans l'installation de panneaux solaires, les fondateurs, Nicolas Durand et Mathieu Pauc ont travaillé leur *business model* dans une logique de Performance Globale. Pour les deux jeunes associés, âgés de 23 ans, le premier objectif était que le développement de PANOSOL soit durable.

L'entrée de Demeter Partners au capital de la société correspond aussi à une recherche par ses très jeunes dirigeants d'expérience tant financière qu'industrielle (Demeter Partners étant un investisseur dédié aux éco-industries) ainsi que d'échanges réguliers sur les enjeux et la stratégie de leur entreprise.

Ils ont très vite raisonné en termes d'analyse des risques et ont su identifier les problématiques liées à leur métier d'installateur de produits nouveaux sur les habitations en cohérence avec les enjeux ESG.

- D'un point de vue financier, la croissance attendue allait nécessiter des fonds propres importants. Les fondateurs ont choisi de rechercher un investisseur financier qui puisse être un partenaire de leur développement. Demeter Partners a fait confiance à la jeune entreprise et lui a permis de quadrupler son chiffre d'affaires tout en maîtrisant sa croissance et son risque financier.
- D'un point de vue industriel, PANOSOL, dédié à une clientèle de particuliers, fait le choix d'un service de qualité au-delà de ce qu'impose la réglementation. PANOSOL intervient chez ses clients avec ses propres installateurs qui bénéficient d'un programme de formation approuvé. Ils ont fait ce choix, moins flexible que le recours à la sous-traitance, animés par le souci de garantir une prestation sans risque pour la maison de leurs clients. Conséquence positive de cette stratégie, le parrainage de nouveaux prospects par des clients satisfaits est aujourd'hui pour eux un vrai vecteur commercial.
- Sur la dimension sociale, PANOSOL positionne les collaborateurs au centre de l'entreprise. Afin de recruter et fidéliser les bons éléments, l'idée a été d'offrir un cadre, des outils et des perspectives de travail particulièrement motivants. D'autre part, PANOSOL a fait le choix de la proximité avec son réseau de 24 agences locales, favorisant ainsi l'emploi sur la zone, l'ancrage territorial et l'investissement auprès de mairies ou d'associations...

4.2

Pérenniser la performance de l'entreprise

- Concernant les aspects environnementaux, le consommateur commence désormais à faire la distinction entre une démarche verte authentique et le « *greenwashing* ». PANOSOL a fait évoluer ses fournisseurs vers certaines pratiques plus écologiques et pris en compte la recyclabilité dans le choix de ses produits. Les dirigeants ont aussi souhaité mettre en place en interne un système de management environnemental. Le référentiel EMAS a été retenu et la certification ISO 14001 est en cours d'acquisition.

Cette démarche ESG couplée à une meilleure gestion des risques et à un savoir-faire technique éprouvé a séduit GDF SUEZ, et afin de consolider sa position sur le marché des énergies renouvelables, le géant de l'énergie est devenu majoritaire au capital de PANOSOL en juin 2010. Inscrit dans une démarche de progrès, PANOSOL poursuit son investissement et a ainsi créé un service Développement Durable.

2 – Mieux gérer les hommes : Léon de Bruxelles,

la mobilisation des hommes pour restaurer la performance économique de l'entreprise.

L'histoire de Léon de Bruxelles est celle d'un redressement d'entreprise basé sur une gestion efficace des ressources humaines, enjeu majeur du Développement Durable. En 2002, l'entreprise est proche de la faillite. Son repreneur, Michel Morin, construit sa stratégie de redressement sur une démarche sociale ambitieuse. Dans un secteur réputé pour ses emplois précaires, un *turnover* très élevé et ses conditions de travail difficiles, il décide de mobiliser les hommes pour la réussite de l'entreprise grâce à un management axé sur la formation, le développement des compétences et la promotion interne. Cette stratégie se concrétise en 2005 avec l'ouverture de l'école de formation de Léon de Bruxelles. Les résultats suivent rapidement, l'entreprise renoue avec la croissance et ouvre sept nouveaux restaurants en 2006.

L'arrivée d'OFI Private Equity dans le capital de Léon de Bruxelles en 2008 marque une étape pour l'entreprise avec notamment la création d'un comité Développement Durable, la nomination d'une Directrice du Développement Durable et qualité, et l'élargissement de la démarche sur l'environnement. Léon de Bruxelles réalise un bilan carbone® qui fait naître un plan d'actions de réduction des émissions de ses restaurants pour 2010/2011.

Aujourd'hui, avec un *turnover* passé de 102 % en 2002 à 38 % en 2009, parmi les plus faibles de la profession, une promotion interne très élevée touchant 81 % de l'encadrement, Léon de Bruxelles compte parmi les acteurs de la restauration les plus avancés sur le Développement Durable. Une performance qui se reflète dans les données financières : de 2008 à 2009, dans un marché très touché par la crise, Léon de Bruxelles a connu une hausse de son chiffre d'affaires de 14 %, ainsi qu'une hausse de son résultat d'exploitation, prenant ainsi un an d'avance sur ses prévisions de croissance.

3 – Répondre aux appels d'offre : DEMECO,

un positionnement distinctif et le gain de marchés publics et privés.

Le groupe DEMECO, repris en juillet 2007 par Pragma Capital aux côtés de son fondateur, a entrepris une démarche environnementale innovante dans un secteur peu mobilisé sur le sujet. Il a acquis de ce fait une position de précurseur lui donnant accès à de nouveaux marchés et permettant de se différencier de ses concurrents. Trois entités du groupe DEMECO sont certifiées ISO 14001. Ce positionnement axé qualité et protection de l'environnement constitue un avantage certain à l'heure où les clients (pour l'instant majoritairement *B to B*) sont de plus en plus concernés par le Développement Durable. L'activité transfert administratif fait l'objet d'appels d'offre intégrant systématiquement des critères Développement Durable incontournables. Accompagnée d'un bilan carbone®, cette certification a également ouvert à DEMECO l'accès à des marchés publics significatifs (plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires sur trois ans) ainsi qu'à des sociétés du CAC 40 fortement engagées en faveur du Développement Durable.

La démarche environnementale de DEMECO ne s'inscrit pas seulement dans une stratégie de positionnement, elle conduit également à une rationalisation des consommations et à une meilleure maîtrise de ses impacts sur l'environnement. DEMECO optimise ses consommations d'énergie grâce à un travail sur sa flotte de véhicules en formant ses chauffeurs à l'éco-conduite, organise le tri de ses déchets et travaille à la dématérialisation des produits.

Pour DEMECO, le Développement Durable est un moyen de se démarquer, de stimuler l'innovation et d'accéder à de nouveaux marchés.

4- Conquérir de nouveaux marchés : E2P (*Environmental Pulp Products*),

aussi connue sous le nom de « Celluloses de la Loire », une entreprise dont le modèle est basé sur le Développement Durable et dont Céréa Capital est actionnaire majoritaire.

Les produits d'E2P : l'entreprise fabrique des produits en cellulose moulée en recyclant les papiers et cartons usagés. Ses clients sont issus de nombreux secteurs : (i) de la restauration rapide avec des porte-gobelets, (ii) du monde avicole avec des plateaux et boîtes à œufs, (iii) des fruits et légumes avec des plateaux à pomme et (iv) de l'hôpital avec des produits à usage unique tels que des plateaux, haricots hospitaliers ou urinoirs. Ces derniers permettent de lutter contre les infections nosocomiales et de limiter les volumes de déchets des hôpitaux.

La matière première : les produits en cellulose sont fabriqués à partir de papier recyclé (journaux, magazines et cartons). Pour les collecter, E2P a déployé un véritable réseau : elle rachète les matières triées aux communautés de communes, à des associations, à la presse pour récupérer leurs invendus. En 2009, 45 000 tonnes ont été collectées pour être recyclées par E2P. Aujourd'hui, l'entreprise cherche à diversifier ses sources d'approvisionnement et étudie la possibilité de recycler des coproduits agricoles jusqu'alors non valorisés.

Le processus de production : E2P compte deux usines, l'une en Bretagne et l'autre au Royaume-Uni dédiée au *National Health Service*. E2P s'est attachée à minimiser ses impacts environnementaux lors de la phase de production. L'entreprise a conçu ses propres équipements industriels avec l'objectif de maîtriser au mieux les consommations énergétiques. L'eau utilisée est totalement recyclée, réduisant à néant les prélèvements dans le milieu naturel.

Le transport des produits : afin de diminuer l'impact environnemental de son transport, E2P a non seulement rapproché une partie de sa production des lieux de consommation (Royaume-Uni), mais a aussi amélioré les capacités d'empilage des produits et de remplissage des camions.

La fin de vie des produits : en cohérence avec l'usage unique de ses produits, l'entreprise propose à ses clients hospitaliers d'acquiescer un équipement permettant de défilbrer la cellulose moulée et d'utiliser le réseau des eaux usées, minimisant ainsi les impacts sur l'environnement.

Pour valoriser sa démarche et ses produits, E2P a réalisé le bilan carbone® de son activité, en partenariat avec l'ADEME et la Chambre de Commerce et d'Industrie bretonne. Elle est l'exemple d'une entreprise dont l'intégralité du modèle est durable : de son approvisionnement à la fin de vie maîtrisée des produits qu'elle fabrique.

5 – Réduire les coûts : KKR,

retour sur investissement de l'implication ESG.

KKR a réalisé des investissements importants pour construire une solide compétence en matière de Développement Durable et atteindre des résultats concluants (cf. page 71 pour plus d'informations sur la démarche mise en place par KKR).

La stratégie de KKR repose principalement sur une démarche environnementale avec un programme dédié à ses participations « *le Green Portfolio Program* » développé en partenariat avec une ONG « *Environmental Defence Fund (EDF)* ».

Son objectif est d'améliorer la performance environnementale des entreprises dans lesquelles KKR investit selon la logique suivante : « une meilleure performance environnementale va souvent de pair avec une bonne performance économique ». Une logique d'ailleurs validée par les récents résultats du *Green Portfolio* (8 entreprises participantes) : le 3 juillet, KKR et son partenaire EDF ont annoncé \$160 millions d'économies réalisées, une réduction de 345 000 tonnes d'émissions de CO₂, de 8 500 tonnes de papier et 1,2 tonne de déchets.

Parmi les résultats les plus significatifs, on compte ceux de Dollar General, une entreprise de grande distribution qui a réalisé \$106 millions d'économie en travaillant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et des déchets sur l'ensemble de sa chaîne (magasins, centres de distribution, réseau de transports et bureaux.) De la même manière, en réduisant les émissions de GES de sa flotte de livraison et les consommations d'énergie de ses centres de distribution, U.S. Foodservice a économisé \$22,3 millions et évité l'émission de 101 000 tonnes de CO₂.

Pour ce faire, KKR a développé un process en quatre étapes, adaptable à chaque entreprise de son portefeuille :

1. Sélectionner des points clés de performance environnementale prioritaires
2. Etablir des unités de mesure et un niveau de référence
3. Développer des objectifs et un plan d'action
4. Mesurer et publier les résultats

Accompagnées des experts de KKR, les entreprises du *Green Portfolio* (qui représentent 20 % des participations) ont atteint des résultats très convaincants tant sur le plan environnemental qu'économique.

4-3

Anticiper les nouvelles réglementations

Deux types de réglementation sont susceptibles d'être appliquées : celles relatives aux exigences de *reporting* sur les critères ESG et celles spécifiques à certains secteurs d'activité, notamment sur le plan environnemental (REACH, etc.).

Ces réglementations vont de plus en plus concerner les participations et leurs sociétés de gestion.

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001

La seule existante à ce jour est la loi NRE de 2001 portant sur les nouvelles régulations économiques (art.116). Appliquée par décret depuis 2002, elle fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé de faire état dans leur rapport annuel de « *la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité.* »

Les nouvelles réglementations 2010-2011 du Grenelle Environnement

Dans le prolongement de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle Environnement, dite « Grenelle I », qui a déterminé les objectifs de l'État dans le domaine environnemental, la loi portant

engagement national pour l'environnement, dite loi « Grenelle II », a été promulguée le **12 juillet 2010** au Journal Officiel.

Quand elle aura reçu son décret d'application (prévu en 2011), la loi Grenelle II prévoit différentes dispositions, dont certaines très importantes pour les acteurs du Capital Investissement :

- Au travers de l'article 83, elle devrait obliger toutes les **entreprises de plus de 500 salariés à réaliser un bilan social et environnemental**. Il s'agit d'inviter toutes les entreprises concernées à s'interroger sur les impacts sociaux et environnementaux générés par leur activité pour qu'elles puissent mettre en place les mesures correctrices nécessaires. D'autres critères d'application aux entreprises que le nombre de salariés pourraient être mis en place, comme le fait d'être cotées, des seuils de bilan, ou le chiffre d'affaires.
- Par ailleurs, l'article 83 prévoit qu'une **revue par un tiers indépendant** est également nécessaire à moyen terme pour les entreprises concernées : « *Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant. [...] Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'Assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du Conseil d'Administration ou du Directoire.* »
- L'article 82 prévoit quant à lui **d'obliger les sociétés de gestion et sociétés d'investissement à faire mention de critères ESG dans leur rapport annuel**. Article 82 : « *Les sociétés d'investissement à capital variable et les sociétés de gestion mentionnent dans leur rapport annuel les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux ou de qualité de gouvernance. Elles précisent la nature de ces critères et la façon dont elles les appliquent selon une présentation type fixée par décret. Elles indiquent comment elles exercent les droits de vote attachés aux instruments financiers résultant de ces choix.* »

Le décret d'application devrait paraître en 2011, en vue d'une application pour le 31 décembre 2011, et pourrait ainsi concerner de très nombreuses participations et certaines sociétés de gestion.

4.4

Renforcer les relations avec les participations

L'AIFM (*Alternative Investment Fund Manager*)

La directive sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs a été adoptée par le Parlement Européen en date du 11 novembre 2010. Cette directive s'applique aux fonds alternatifs et aux fonds de Capital Investissement. Il prévoit notamment de renforcer de façon significative les exigences de transparence au niveau de la société de gestion, mais aussi à celui des participations constitutives du portefeuille : mise à disposition d'un rapport annuel, informations détaillées à fournir aux investisseurs et aux autorités compétentes.

La société de gestion est perçue par l'entreprise comme un actionnaire responsable, ayant une vision sur la pérennité de l'entreprise à long terme, prenant en compte les dimensions humaines et environnementales. Cela permet d'instaurer une relation plus large avec les participations. La relation actionnaire/entreprise est élargie à d'autres éléments que le simple *reporting* financier.

5

Initier une démarche ESG : quelle méthodologie pour la société de gestion et ses participations ?



sommaire

5-1

Au sein de la société de gestion

>> Page 54

5-2

Au sein des participations

>> Page 77

5-1

Au sein de la société de gestion

Recommandation d'une méthodologie en 8 étapes pour la mise en place d'une démarche ESG

Avant de solliciter les participations, une première étape serait d'initier une démarche ESG au sein de la société de gestion en interne afin de rendre la démarche plus convaincante, en garantir la cohérence sensibiliser et former les collaborateurs.

Cette partie présente une méthodologie que les sociétés de gestion pourront adapter et pondérer en fonction de leurs stratégies, de leurs enjeux et de leurs profils.

- 1 Réaliser un diagnostic ESG de la société de gestion.
- 2 Définir le niveau d'engagement.
- 3 Formaliser une stratégie ESG.
- 4 Mettre en place une organisation dédiée.
- 5 Sensibiliser et former les collaborateurs.
- 6 Préciser le périmètre de la démarche ESG.
- 7 Concevoir des outils complémentaires à la politique d'investissement, de suivi et de cession des participations.
- 8 Favoriser une politique sociale et maîtriser les impacts environnementaux.

1 Réaliser un diagnostic ESG de la société de gestion

La première étape consiste à dresser un état des lieux de l'ensemble des actions déjà réalisées :

- Pour la société de gestion
 - Diagnostic ESG interne : analyse de la gouvernance, de la politique sociale et de l'impact de l'activité sur l'environnement.
- Pour les participations
 - Diagnostic ESG élaboré par la société de gestion (questionnaire d'évaluation de la politique ESG des participations) ou *due diligences* ESG réalisées par un cabinet d'audit.

Cette première étape est capitale pour permettre d'évaluer le point de départ de la démarche afin de construire le niveau d'engagement et la stratégie ESG de la société de gestion vis-à-vis d'elle-même comme de ses participations.

2 Définir le niveau d'engagement

• Trois niveaux d'engagement possibles

La société de gestion définit son ambition et le positionnement stratégique qu'elle souhaite adopter sur le sujet. Plusieurs niveaux d'engagement sont envisageables : « *compliant* », « *acteur* » ou « *leader* » dont les implications respectives et les actions à engager sont détaillées dans le tableau de synthèse présenté ci-dessous.

<i>Compliant</i>	<i>Acteur</i>	<i>Leader</i>
– Implication minimale nécessaire pour répondre aux attentes des investisseurs et aux exigences réglementaires	– Positionnement sous l'angle de la maîtrise des risques	– Acteur pionnier de l'intégration des critères ESG, – Axe fort et différenciant pour la société de gestion

5-1

Au sein de la société de gestion

Actions ESG selon le type d'engagement

	Compliant	Acteur	Leader
Formalisation d'une politique ESG / charte ESG	✓	✓	✓
Signature des PRI		✓	✓
Diagnostic ESG de la société de gestion		✓	✓
Formation des collaborateurs de la société de gestion		✓	✓
Nomination d'une personne en charge du pilotage et de la cohérence de la démarche (temps à consacrer variable selon le positionnement)	✓	✓	✓
Gestion des impacts environnementaux de la société de gestion (tri des déchets, etc.)		✓	✓
Réalisation d'un bilan carbone de la société de gestion			✓
Reporting PRI		✓	✓
Réponse aux questionnaires investisseurs	✓	✓	✓
Reporting ESG volontaire au niveau de la société de gestion (hors reporting PRI ou questionnaires investisseurs)		✓	✓
Due diligence ESG au moment de la prise de participation		✓	✓
Due diligence ESG au moment de la cession d'une participation			✓
Diagnostic ESG des participations constitutives du portefeuille		✓	✓
Accompagnement ESG des participations par la société de gestion			✓
Reporting ESG des participations (hors PRI ou questionnaires investisseurs)			✓
Notation extra financière			✓
Publication d'un rapport annuel ESG ou autre type de communication (ex : site Internet)		✓	✓

• Une forte implication des dirigeants

Les motivations personnelles et l'implication de la direction à un niveau stratégique sont des conditions nécessaires à la définition de l'engagement de la société de gestion.

Pour 94 % des entreprises du CAC 40, l'adoption d'une politique RSE relève d'une décision stratégique, qui doit être prise par les instances dirigeantes (Direction générale et/ou Comité exécutif)¹.

D'autres clés d'entrée à prendre en compte :

• La nécessité d'allouer les moyens nécessaires

Les acteurs du Capital Investissement sont généralement des entreprises de moins de vingt collaborateurs. L'intégration de critères ESG peut nécessiter une implication importante (en temps particulièrement), qu'un grand fonds pourra naturellement plus facilement mettre en œuvre. A l'évidence, un positionnement discriminant sur le sujet ne saurait être pour autant l'apanage des seuls grands fonds. Les stratégies adoptées par Citizen Capital, OFI Private Equity ou 21 Centrale Partners, comptant chacun moins de 15 collaborateurs, en sont la preuve.

• La signature des PRI

La société de gestion peut décider de signer les PRI. Dans ce cas, elle prend publiquement position sur le sujet, puisque la liste des sociétés signataires est publiée sur le site Internet www.unpri.org. Elle adhère ainsi à la première initiative institutionnelle adaptée à la profession et s'engage sur une démarche ESG tant au niveau de la société de gestion qu'au niveau des participations (cf. encadré page 30 qui détaille les implications de la signature des PRI pour une société de gestion).

• La détermination d'une dominante (ou non) d'une démarche ESG

La société de gestion peut choisir de se concentrer plus particulièrement sur l'un des critères ESG ou au contraire d'avoir une approche globale. La détermination d'une dominante peut être motivée par les valeurs de la société, les convictions personnelles de ses collaborateurs et de sa direction ou encore par les enjeux ESG des participations.

(1) Source : « Le Développement Durable : Emergence d'un nouveau modèle économique ? Etude sur l'organisation et les outils de pilotage mis en place dans les entreprises du CAC 40 ». Etude réalisée par MACIF Gestion en mars 2009.

5-1

Au sein de la société de gestion

• Les pourcentages détenus dans les participations

L'engagement ESG de la société de gestion ne saurait être de même ampleur si elle est majoritaire ou minoritaire au capital de ses participations. Elle peut de ce fait être plus ou moins moteur pour inciter à mieux prendre en compte les critères ESG de ses participations mais elle garde de toute façon sa responsabilité d'actionnaire.

• Différents types d'engagements ESG au sein d'une société de gestion

Parmi les initiatives recensées dans le Capital Investissement, certaines sociétés de gestion ont pris des engagements de niveaux différents :

- Certaines sociétés ont choisi une dominante sociale ou environnementale dans leur démarche ESG et d'autres ont développé une approche globale.
- Certaines sociétés ont mis en place quelques actions et d'autres ont développé depuis 2 ou 3 ans des engagements plus structurés.

Les exemples cités ci-dessous sont variés tant sur le niveau d'engagement que sur le profil de cet engagement et d'autres exemples à l'international sont présentés en page 114.

3 Formaliser une stratégie ESG

La « Charte des investisseurs en capital », rédigée par l'AFIC en juin 2008 (cf annexe en page 100), est une base pour la construction d'une stratégie ESG. Celle-ci présente les valeurs véhiculées par l'AFIC, portées par les investisseurs signataires.

Les responsabilités et les engagements sont les suivants :

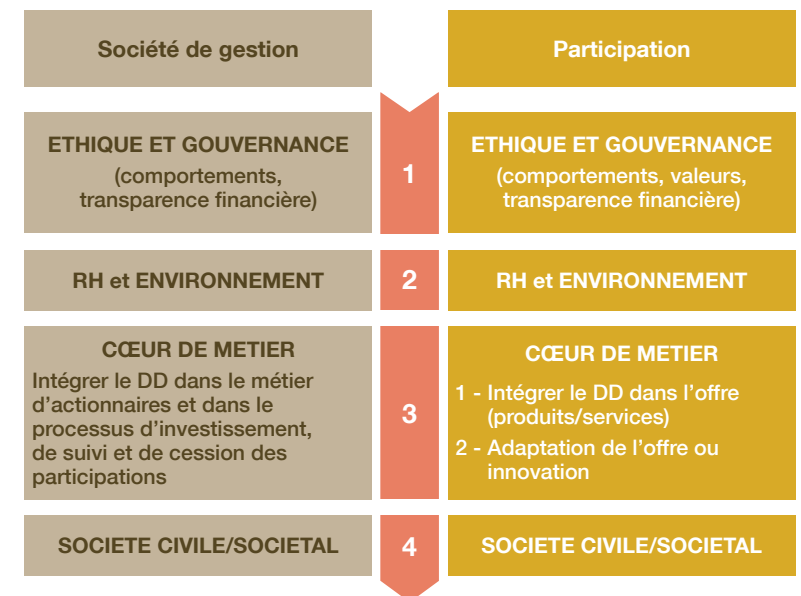
- Favoriser des stratégies de développement ambitieuses et maîtrisées.
- Veiller à une gestion professionnelle et réactive.
- Veiller au respect des lois, conventions, règles et droits.
- Promouvoir le dialogue social.
- Promouvoir le partage de la création de valeur.
- Développer la transparence et en particulier la mesure de l'impact économique et social du Capital Investissement.

A ce jour, plus de 200 membres actifs de l'AFIC ont signé la Charte des investisseurs en capital.

La stratégie ESG adoptée doit être avant tout cohérente et partagée :

- **Cohérente** par rapport au positionnement, aux valeurs et aux pratiques de management de la société de gestion, en interne et vis-à-vis de ses participations.
- **Partagée** par la totalité du Directoire/Comité de Direction.

Les étapes d'une stratégie ESG



Le schéma ci-dessus présente une superposition de strates cohérentes et intimement liées :

- **Gouvernance et éthique** : la mise en place d'engagements forts en matière de gouvernance et d'éthique rendra d'autant plus efficace et crédible les autres étapes.

5-1 Au sein de la société de gestion

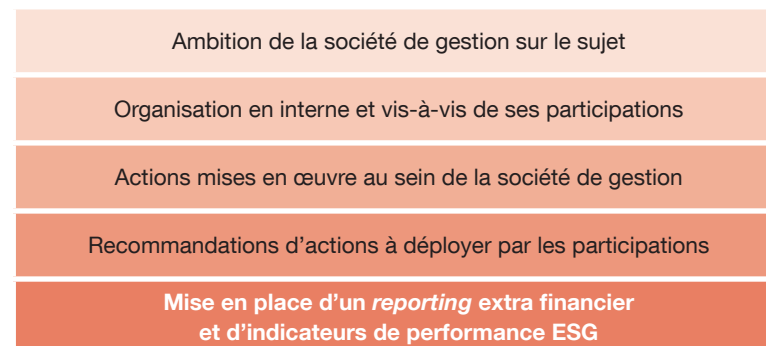
- **Social** : les collaborateurs sont les premiers à devoir adhérer à la démarche ESG ; sans eux, aucun changement ne sera possible. La gestion des ressources humaines est donc essentielle à tout positionnement sur le sujet.
- **Environnement** : il s'agit de la gestion des impacts environnementaux directs (production, logistique, bureaux, déplacements professionnels) et indirects (fournisseurs et partenaires).
- **Le cœur de métier** : intégrer la démarche ESG dans l'offre (produits/services). Il s'agit donc pour une société de gestion de gérer ses relations avec les participations et leur prise en compte des critères ESG.
- **La dimension sociétale** : constitue souvent une ouverture plus large vers la société civile au travers d'actions et de sujets devant être en cohérence avec les enjeux de la société de gestion. Cela permet de mobiliser les collaborateurs sur des sujets autour d'un projet fédérateur. Il peut s'agir d'actions de mécénat de compétences, d'actions auprès d'ONG ou d'associations mais aussi de toutes les relations avec les associations professionnelles.

Exemple de démarche sociétale du Capital Investissement :

La *Venture Philanthropy* consiste à mobiliser les compétences propres aux praticiens du Capital Investissement (comme la gouvernance, l'alignement d'intérêts, le *reporting*, l'optimisation des moyens financiers et la gestion de la liquidité) au service de projets sociaux dont la finalité n'est pas exclusivement la rentabilité. Plusieurs membres de l'AFIC sont membres de l'*European Venture Philanthropy Association*.

La formalisation de la stratégie ESG de la société de gestion par une charte d'engagement ESG, une charte Développement Durable ou directement intégrée dans un guide de procédure interne par exemple, permettra de confirmer son engagement tant vis-à-vis de ses salariés que de ses investisseurs et de ses participations.

Etapes pour définir l'engagement ESG



4 Mettre en place une organisation dédiée

L'instauration d'une gouvernance solide est un facteur clé de succès incontournable pour déployer la stratégie ESG au niveau de la société de gestion.

• Une organisation dédiée ESG

La démarche devra être portée par l'ensemble du Comité de direction, convaincu par le sujet, et relayée par un responsable ESG en charge du pilotage opérationnel de la démarche. Cette personne n'est pas nécessairement dédiée à temps plein au sujet. Elle fera le lien entre les Directeurs d'investissements pour garantir la cohérence de la démarche et interviendra directement auprès des participations.

• Un *reporting* des critères extra financiers intégré dans la gouvernance

La gouvernance est le point fort de la profession qui se distingue par la mise en place d'instances solides, transparentes et efficaces. Il s'agit donc principalement d'intégrer des critères extra financiers à l'ordre du jour des Comités de direction, d'investissement, de gestion de portefeuille et des Conseils de surveillance.

5 Sensibiliser et former les collaborateurs

L'intégration des critères ESG concerne l'ensemble des collaborateurs de la société de gestion.

Etapes pour impliquer les collaborateurs

Les sensibiliser aux enjeux du Développement Durable
Les impliquer dans l'engagement pris par la société de gestion
Les former à la traduction concrète de la prise en compte des critères ESG dans leurs métiers et dans les participations qu'ils suivent

La réalisation d'un bilan carbone de la société de gestion peut constituer un bon outil initial de sensibilisation des collaborateurs (l'impact sur l'environnement n'est pas en soit significatif). L'intérêt majeur consiste plutôt à identifier les principaux impacts de la société de gestion (déplacements professionnels, achats de papier, flotte de véhicules de fonction, achats de services, etc.) qui constituent autant d'éléments concrets et parlants à présenter aux collaborateurs.

6 Préciser le périmètre de la démarche ESG

• Trois options possibles de périmètre :

- Initier la démarche auprès de ses participations actuelles et des futures prises de participation.
- Déployer la stratégie ESG pour les nouvelles prises de participation uniquement.
- Déployer la stratégie ESG au moment de la levée d'un nouveau fonds.

Cette dernière possibilité a été retenue par exemple par Qualium Investissement. Ses participations actuelles sont sensibilisées pour mener un bilan carbone qui constitue un premier niveau d'engagement. Les participations qui seront investies dans le cadre du nouveau fonds en cours de levée seront passées au crible des critères ESG dès l'étape d'investissement.

7 Concevoir des outils complémentaires à la politique d'investissement, de suivi et de cession des participations

L'enjeu pour la société de gestion consiste à intégrer les critères ESG à chaque étape, de la prise de participation à la cession des sociétés du portefeuille (cf. page 12).

Les principaux outils ESG

Prise de participation	Suivi	Cession
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Due diligence</i> ESG – Partie ESG du dossier d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place d'un <i>reporting</i> ESG auprès des organes de contrôle – Diagnostic annuel de la performance ESG des participations 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Vendor Due diligence</i> ESG pour évaluer la performance ESG et la valoriser

Pour construire ces outils, des référentiels existent tels que la GRI (*Global Reporting Initiative*) dont les références sont présentées en annexe, page 108.

8 Favoriser une politique sociale et maîtriser les impacts environnementaux

Avant d'inciter ses participations à renforcer leur prise en compte des critères ESG, la société de gestion se doit d'abord de s'appliquer à elle-même sa propre politique. Elle doit donc mettre en place une démarche de progrès et des actions sur les domaines social et environnemental.

Exemples d'actions sur le social et l'environnement

Politique sociale/sociétale	Politique environnementale
<ul style="list-style-type: none"> – Formation et gestion des compétences des collaborateurs – Promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle – Actions sociétales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bilan carbone – Réduction de la consommation d'énergies (ex : ampoules basse consommation) – Politique responsable des bureaux/éco gestes (tri des déchets, papier certifié, etc.) – Intégration de la donnée énergie/environnement dans la gestion des déplacements

Retour d'expériences de fonds d'investissements

Activa Capital

Une initiative récente

- Séminaire de sensibilisation des collaborateurs par un consultant externe.
- Nomination d'une personne dédiée en interne pour coordonner la démarche.
- *Due diligences* environnementales de prise de participation systématiques.
- Signature des PRI en 2010.
- Cofondateur et membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.
- Programmation d'une mise en œuvre complète de la démarche ESG sur 2010/2011.

AXA Private Equity

Une dominante sociale

- Signature des PRI en 2009, participation au groupe de travail dédié au Capital Investissement.
- Charte RSE d'engagement vis-à-vis de ses parties prenantes.
- Politique d'exclusion de certains secteurs.
- Groupe de travail interne impliquant les équipes d'investissement, les RH, la Compliance, les services généraux (achats), la relation investisseurs et le corporate development.
- Nomination d'une personne chargée de la coordination de la démarche.
- Sensibilisation des collaborateurs au travers des outils de communication interne (séminaire annuel, newsletters, intranet) et de documents spécifiques sur la RSE et les critères ESG, formation des équipes d'investissement.
- Traitement des sujets RH tels que diversité et intégration (programme de *mentoring* pour les plus jeunes), développement des compétences (formation, programme d'échanges), mobilité.
- Actions de mécénat (éducation, accès à la culture et entrepreneuriat social) au travers d'un fonds de dotation, administré par un collège de salariés et financé par la société de gestion et les collaborateurs ; implication de collaborateurs dans des associations soutenues par ce fond de dotation.
- Réduction des impacts environnementaux de la société de gestion (recyclage des déchets dont les toners, mise en place de systèmes de climatisation plus efficaces, recours à la vidéoconférence, contrat green cabs...).
- Soutien aux actions de place pour la promotion des critères ESG (conférence Novethic en juillet 2009, participation au comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC).

CDC Entreprises

Une démarche globale : en tant que société, en tant qu'investisseur direct et en tant qu'investisseur en fonds de fonds

- **En tant que société**

- Environnement : réalisation du bilan carbone de la société en 2009, mise en place de diverses mesures introduisant le Développement Durable au quotidien¹, intégration de critères DD dans la politique d'achat², compensation carbone du forum annuel qui réunit les 180 fonds affiliés.
- Social : égalité des chances : parité Hommes/Femmes (4 femmes sur 11 membres du comité de direction, 3 femmes parmi les 6 directeurs généraux délégués), plan senior réalisé et approuvé ; gestion sociale (accord d'entreprise pour l'intéressement et la participation des salariés).

- **En tant qu'investisseur**

- Nomination fin 2009 d'une personne en charge du pilotage de la démarche d' « Investissement Responsable ».
- Mise en place d'un groupe de travail interne, impliquant toutes les équipes d'investissement (direct et indirect). Elaboration d'un document d'orientation définissant la politique d'Investisseur Responsable de CDC Entreprises, validé en septembre 2010.
- Signature des PRI en 2010.

Concernant l'activité d'investissement direct dans des entreprises (investissements minoritaires, pour le compte de la CDC, du Fonds Stratégique d'Investissement ou d'autres investisseurs tiers) :

- Elaboration par le groupe de travail interne d'outils à destination des directeurs et chargés d'investissement pour intégrer des critères ESG dans les choix d'investissement (guide d'entretien, grille d'analyse, ...).
- Mise en place en cours d'un suivi de certains de ces critères tout au long de la durée de la participation, et d'un accompagnement des démarches des entreprises dans ces domaines.

(1) Tri des déchets, recyclage, recueil des piles usagées, équipement d'ampoules fluo-compactes basse consommation, détecteurs de présence, etc.

(2) Ex : achat de mobilier en bois provenant de forêt durablement gérées.

- Accompagnement en interne de la mise en œuvre de ces outils (information, sensibilisation, formation).
- Incitation et accompagnement des entreprises pour la réalisation d'un bilan carbone.

Concernant l'activité d'investissement en fonds de fonds

Dans le cadre du dispositif « FSI France Investissement » :

- Introduction en 2007 dans les Chartes de France Investissement, de références explicites aux questions de Développement Durable, renforcées dans une nouvelle rédaction en 2010.
- Réflexion en cours, dans le cadre d'une démarche du groupe CDC, sur les modalités d'un *reporting* ESG demandé aux fonds affiliés, ainsi que sur la mise en place de sessions d'information/formation sur l'investissement responsable à destination des fonds affiliés (dans le cadre du programme d'accompagnement lié au dispositif « FSI France Investissement »).
- Incitation à la réalisation d'un bilan carbone par les sociétés investies par les fonds affiliés (depuis 2009, dans le cadre du programme d'accompagnement lié au dispositif « FSI France Investissement »).

Céréa Gestion

Une approche environnementale

- Initiation d'une démarche ESG et signature des PRI en 2010.
- Sensibilisation des collaborateurs pour réduire les consommations de papier, utiliser les supports numériques et limiter les déplacements.
- *Due diligences* environnementales de prise de participation quasi-systématiques.
- Partage de bonnes pratiques ESG entre participations.
- Membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.

21 Centrale Partners

Une approche globale

- Préparation d'un rapport annuel au niveau des sociétés en portefeuille sur les pratiques ESG depuis 5 ans.
- Signature des PRI en 2009.
- Processus d'investissement incluant des restrictions sectorielles et la prise en compte des pratiques ESG.
- Groupe de travail transversal impliquant l'équipe à différents niveaux : investissement, marketing et office management en totale collaboration avec l'équipe italienne du groupe 21 Partners.
- Politique de réduction des impacts environnementaux au niveau de la société de gestion.
- Actions de mécénat à travers une aide financière apportée à deux associations : l'AMREF (*African Medical & Research Foundation*) et *Sciare per la vita*.
- Membre du Club Développement Durable de l'AFIC.

Citizen Capital

Une dominante sociale/sociétale

- Démarche ISR/ESG, inspirée de l'expérience anglo-saxonne des social *venture funds*, qui s'illustre par la prise en compte de critères extra financiers ayant trait à des enjeux de société dans la sélection des investissements (critères non cumulatifs) :
 - L'implantation géographique : zones défavorisées (urbaines/rurales).
 - Le profil ou parcours du dirigeant : entrepreneurs autodidactes, parcours de formation atypiques...
 - L'impact sociétal de l'entreprise : activités liées au Développement Durable, démarches affirmées de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).
- Signature des PRI en 2009.
- Démarche ESG engagée tant au niveau de la société de gestion que des participations, sous la responsabilité de la présidente de la société et avec sensibilisation de l'ensemble de l'équipe de gestion.

- Définition et mise en place d'une méthodologie d'analyse et d'accompagnement, sur les enjeux ESG à toutes les étapes de l'étude et de la vie des participations (réalisation d'un diagnostic ESG, support dans la mise en place d'un plan d'action, *reporting* extra financier annuel...).
- *Reporting* extra financier annuel de la société de gestion à l'attention de ses investisseurs.

Crédit Agricole Private Equity

Une démarche globale

- Signataire des PRI fin 2009.
- Mise en place un groupe de travail interne réunissant 1 personne de chaque équipe (équipes d'investissement, communication, RH, relations investisseurs, informatique...) afin d'établir un état des lieux ESG chez Crédit Agricole Private Equity, d'élaborer, de mettre en place et de faire évoluer le plan d'actions ESG.
- Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs (jeu concours Interne et présentations *ad'hoc*).
- Réalisation du bilan carbone de la société de gestion (2010) et déclinaison en objectifs et indicateurs de performance sur l'environnement (consommation de papier, déplacements...).
- Réalisation du bilan carbone du portefeuille d'actifs (2011) et accompagnement des entreprises du portefeuille qui le souhaitent dans cette démarche.
- Mise en place d'une cession ESG dans les notes d'investissement.
- Mise en place d'une clause ESG dans les pactes d'actionnaires.
- Développement d'une expertise métier avec son fonds CAPENERGIE, premier FCPR institutionnel dédié aux énergies renouvelables.
- Gestion d'un fonds à vocation sociétale en collaboration avec Ideam (*Danone Communities*).
- Participation au Club Développement Durable de l'AFIC.
- Témoignage et participation aux tables rondes et événements de la place sur le sujet.

Demeter Partners

1^{er} fonds dédié à l'environnement

- Investissements dans des sociétés dont l'activité a pour objet d'améliorer la protection de l'environnement, d'économiser l'énergie et de réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment grâce aux énergies renouvelables.
- Démarche ESG engagée et dirigée par le Secrétaire Général, après validation du Directoire.
- Implication de l'ensemble des associés et directeurs d'investissement.
- Critères ESG pris en compte dans le process d'analyse et de décision des investissements ainsi que dans le suivi des participations.
- Membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.

Eurazeo

une stratégie en cours de formalisation

- Intégration des enjeux ESG depuis 2008 avec :
 - un état des lieux approfondi des actions mises en œuvre par les participations sur le plan environnemental par un consultant externe,
 - un benchmark des performances des participations par rapport à celles des principaux concurrents par secteur.
- En 2010,
 - implication du Directoire et du Conseil de surveillance pour élaborer une stratégie ESG,
 - analyse ESG en cours d'intégration dans le processus des *due diligences*.

KKR

une approche globale pour un investissement responsable

- En 2009, signature des PRI et des *Private Equity Council's Guidelines for Responsible Investment*.
- En 2010, KKR a rejoint CSR Europe, un réseau de référence européen en matière de RSE, ainsi que le *Business for Social Responsibility (BSR)*, une ONG qui travaille avec ses membres afin de définir des stratégies et des solutions de Développement Durable.
- En mai 2008 : engagement sur l'environnement avec un programme dédié à ses participations « le *Green Portfolio Program* », développé en partenariat avec l'ONG « *Environmental Defence Fund* » (EDF). Ce programme met en place un ensemble de mesures et d'outils analytiques pour aider les sociétés à améliorer leurs performances environnementales, tout en améliorant leurs performances opérationnelles.
- Organisation dédiée : recrutement d'une Directrice de Développement Durable, issue de l'ONG EDF. Son rôle est d'aider les sociétés du portefeuille de KKR à développer les outils et les ressources permettant d'améliorer leur performance environnementale et sociale. Elle met aussi en avant les mesures que prend KKR en termes d'investissements responsables.
- Un site internet dédié aux résultats environnementaux : <http://green.kkr.com>

Natixis Private Equity

Une approche sociétale

- Démarche Développement Durable initiée en 2007.
- *Sponsoring* de l'*European Venture Philanthropy Association* (Conférences annuelles puis *Knowledge Center*) et programme de *Venture Philanthropy* avec PhiTrust Partenaires : *start up* française qui finance de nouveaux business models à finalité sociale menés par des entrepreneurs.
- Mobilisation des compétences individuelles des investisseurs au service de ces entreprises à but social.
- Membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.

OFI Private Equity

Une approche globale

- Organisation dédiée : recrutement d'une Directrice Développement Durable, un comité d'experts externe, un *reporting* extra financier au Conseil de surveillance d'OFI Private Equity Capital et d'OFI Private Equity.
- Signature des PRI en 2009 et premier « *Reporting and assessment survey* » en mars 2010.
- Diagnostic RSE 2008 et 2009 de la société de gestion.
- Mise en place d'une démarche DD au sein de la société de gestion.
- Charte RSE des engagements d'OFI Private Equity Capital.
- 1^{re} Notation extra financière d'une société de Capital Investissement par une agence de notation extra financière (EthiFinance).
- Sensibilisation, formation, implication de l'équipe d'Investissements.
- Bilan carbone consolidé (de la société de gestion et de 5 participations majoritaires sur 6) en 2009.
- Bilan RSE consolidé de 5 participations majoritaires sur 6 selon le Guide SD 21 000 de l'AFNOR en 2009.
- *Reporting* extra financier ESG des participations en 2010.
- Rapport Développement Durable intégré au rapport annuel depuis 2008.
- Cofondateur et membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.

PAI Partners

Une initiative récente

- Signature des PRI en mai 2010
- Constitution d'une équipe dédiée à une démarche ESG au sein de PAI Partners et des sociétés du portefeuille
- Etat des lieux des actions entreprises au niveau des sociétés du portefeuille et partage d'expériences, définition d'une stratégie d'action globale, et élaboration d'un processus de *reporting* sur les sujets ESG.
- Refonte complète du mode de gouvernance de PAI Partners (répartition équitable du capital, élargissement du périmètre d'allocation du *carried interest*, processus de décision collégial et transparent, stricte séparation des organes de supervision, direction et investissement).

Pragma Capital

Une approche globale

- Signature des PRI en février 2010.
- Politique d'exclusion de certains secteurs.
- Réalisation d'un bilan carbone de la société de gestion : tri des déchets et contrat avec prestataire spécialisé.
- Action de sensibilisation des collaborateurs : plusieurs présentations faites par un intervenant extérieur sur l'approche du bilan carbone et des enjeux ESG.
- Nomination d'une personne dédiée en interne pour coordonner la démarche.
- Prise en compte des critères ESG dans le processus d'investissement.
- *Reporting* investisseurs à partir de fin 2010.
- Membre du comité de pilotage du Club Développement Durable de l'AFIC.

Qualium Investissement

Une approche globale

- **Démarche initiée en 2009 :**

- Journée de sensibilisation des collaborateurs avec l'intervention d'un conseil spécialisé sur les aspects ESG.
- Sensibilisation du management des participations en portefeuille avec la réalisation d'une revue ESG réalisée par le cabinet spécialisé Ethifinance.
- Désignation d'une personne en interne chargée de coordonner la démarche.

- **Mise en place d'une démarche plus dynamique pour le fonds Qualium I (levée en 2010) avec :**

- Exclusion des secteurs ayant un impact négatif sur l'environnement et la biodiversité.
- *Due Diligence* ESG systématique préalablement à la décision d'investissement par un cabinet ou une équipe spécialisée (en complément des audits traditionnels tel que l'environnement ou le social).
- Aspects ESG pris en compte dans le suivi des participations.
- *Reporting* sur les aspects ESG intégré au rapport de gestion annuel du FCPR.
- Signature des PRI en juillet 2010.

UI Gestion

Une vision sociale

- Vision fondée sur le potentiel de création de valeur et l'anticipation des risques grâce à l'analyse de la RSE des entreprises.
- Signataire des PRI en 2010.
- Premier bilan carbone pour la société de gestion et dans les participations.
- Mise en place d'une grille d'analyse et de suivi des problématiques ESG.
- Audits externes.
- Clause éthique dans les pactes.


**Retour d'expériences d'autres acteurs
du Capital Investissement**
Access Capital Partners

Fonds de fonds européens de *small* et *mid-market* buy-out indépendant, Access Capital Partners (« Access ») est signataire des PRI depuis 2 ans. Access s'efforce de prendre en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (« ESG ») dans la gestion de son portefeuille de fonds sous-jacents, et a formalisé sa démarche à travers les différentes étapes d'investissement :

- **Phase de diligences :** questionnaire ISR adressé systématiquement à tous les gérants en phase de diligences sur leur pratique en matière d'intégration des facteurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance d'entreprise dans leurs décisions d'investissement.
- **Phase de négociations légales :** Access demande aux gérants de s'engager à travers une « *side letter* » sur leurs efforts à intégrer les critères ESG dans la gestion des sociétés de leur portefeuille. Les gérants s'engagent également à fournir des informations financières et extra financières sur les sociétés en portefeuille pour une transparence accrue.
- **Phase de suivi du portefeuille :** Access exerce une grande vigilance lors des nouvelles acquisitions (analyse du secteur, de l'activité, et identification de risques « ISR » potentiels) et suit des indicateurs financiers et extra financiers à travers un questionnaire annuel.
- **Promotion active des pratiques ISR** auprès des gérants (présence aux comités consultatifs, séminaire annuel avec l'ensemble des gérants (GP meeting)).

5-1 Au sein de la société de gestion

Alter Equity

La philosophie d'investissement d'Alter Equity s'appuie sur l'idée que la recherche de rentabilité est parfaitement compatible avec une pratique éthique des affaires. Elle vise à orienter ce comportement responsable vers des activités et des principes d'action fondamentalement respectueux de l'intérêt à long terme de la nature et de la personne humaine.

Alter Equity prendra des participations minoritaires ou majoritaires au capital de PME essentiellement françaises, d'un montant de 1 à 6 M€ dans des entreprises :

- dont l'activité correspond aux domaines du Développement Durable :
 - > **Environnement** : économies d'énergie ou de ressources, recyclage, technologies propres en matière de transport, de bâtiment, d'énergie, réduction des pollutions, dépollution, chimie verte, produits bio, préservation de la biodiversité, économie circulaire, économie de fonctionnalité, etc., et/ou
 - > **Social** : éducation, culture, bien-être, commerce équitable, etc.
- s'engageant dans une dynamique de progrès continu en matière de responsabilité sociétale. Ce progrès s'analysera via la mise en œuvre d'un business plan extra-financier élaboré de concert avec les dirigeants ;
- dont le chiffre d'affaires est compris entre 1M€ et 50M€.

Global Private Equity

Société de conseil en placement, Global Private Equity est fortement convaincue de la nécessité d'intégrer les critères ESG, notamment pour répondre aux attentes croissantes des investisseurs. Pour certains (en Europe du Nord essentiellement) il s'agit d'un critère discriminant pour lever des fonds. Elle-même signataire des PRI, Global Private Equity joue ainsi un rôle actif pour inciter les sociétés de gestion qu'elle conseille à signer les PRI et à mettre en place un reporting ESG sur leurs participations.

5-2 Au sein des participations

Recommandation d'une méthodologie en 6 étapes pour accompagner les participations dans leur démarche ESG

- 1 Se positionner dans son rôle d'actionnaire.
- 2 Inciter à mettre en place ou renforcer la démarche ESG.
- 3 Accompagner la démarche ESG : les moyens à mettre en œuvre.
- 4 Contribuer à identifier les enjeux clés ESG.
- 5 Inciter à l'organisation et au reporting ESG.
- 6 Promouvoir le partage de la création de valeur.

1 Se positionner dans son rôle d'actionnaire

Beaucoup de PME et certaines plus grandes entreprises ont déjà initié des actions de Développement Durable (notamment sur la gouvernance et le social), particulièrement celles qui travaillent avec des grands groupes ou les pouvoirs publics. Le rôle de la société de gestion dépendra du niveau de maturité de chaque participation sur les enjeux ESG. Son rôle en matière ESG sera d'accompagner les participations dans cette démarche au même niveau qu'elle les accompagne sur l'aspect financier.

2 Inciter à mettre en place ou renforcer la démarche ESG

La première étape consiste principalement à exposer l'engagement de la société de gestion, d'évaluer la sensibilité des dirigeants à la démarche ESG et enfin de leur proposer de les accompagner et de les aider à progresser sur les critères extra financiers.

La société de gestion devra convaincre ses participations que la démarche ESG va contribuer à pérenniser la performance de l'entreprise (cf page 42).

Les modalités de cet accompagnement dépendront de l'engagement propre de la société de gestion (« *compliant* », « *acteur* », « *leader* ») et du mode de fonctionnement de la société de gestion et de la manière dont elle accompagne ses participations sur les critères financiers :

- « *Compliant* » : la société de gestion répond aux exigences de ses investisseurs et à celles imposées par la réglementation. Elle demande à ses participations de mettre en place le *reporting* correspondant.
- « *Acteur* » : la société de gestion propose également à ses participations de réaliser périodiquement un diagnostic ESG.
- « *Leader* » : outre la réalisation d'un diagnostic ESG, qui peut être réalisé par un consultant externe ou par le Directeur du Développement Durable, les participations sont suivies sur les critères ESG par le Directeur Développement Durable comme elles le sont sur les critères financiers par le Directeur des investissements.

3 Accompagner la démarche ESG : les moyens à mettre en œuvre

Afin d'inciter les entreprises de son portefeuille à mettre en œuvre les critères ESG, la société de gestion peut :

- Se faire accompagner par un consultant expert en Développement Durable.
- Inclure dans les fonctions du Directeur d'investissements ou des Relations investisseurs, la coordination de la démarche ESG et son animation. Pour des contraintes de temps notamment, ce dernier pourra se faire accompagner ponctuellement par un prestataire

externe pour déployer opérationnellement la démarche (exemple : réalisation de diagnostics ESG, conception du *reporting* ESG, etc.).

- Nommer un Directeur du Développement Durable qui prend en charge l'intégralité de la démarche et sa mise en œuvre.

4 Contribuer à identifier les enjeux clés ESG

L'objectif est de s'assurer que les principaux enjeux ESG sont identifiés et couverts – en termes de couverture de risques et d'opportunités. Pour ce faire, un diagnostic ESG peut être mené soit par le coordinateur de la démarche au sein de la société de gestion soit par un prestataire externe.

5 Inciter à l'organisation et au reporting ESG

La société de gestion accompagne ses participations dans la prise en compte des critères ESG lors des Conseils de surveillance.

Elle peut également les assister, en fonction de leurs besoins, à mettre en place opérationnellement leur démarche ESG : création d'un comité Développement Durable, nomination d'un responsable, fixation d'objectifs et déploiement de plans d'actions, etc.

6 Promouvoir le partage de la création de valeur

Il existe à ce jour plusieurs dispositifs permettant d'associer les collaborateurs des participations à la création de valeur, à laquelle doit contribuer la démarche ESG : l'intéressement et la participation en sont les principaux. Il s'agit pour la société de gestion de veiller à la cohérence des systèmes de rémunération au sein de chacune de ses participations.

Par sa « Charte des investisseurs en capital », l'AFIC encourage la profession au partage de la création de valeur (cf annexe 7.1).

Sur le thème du partage de la création de valeur au moment de la cession d'une société, l'AFIC a élaboré une proposition pour la profession du Capital Investissement. L'AFIC œuvre en effet depuis plusieurs années pour faciliter et encourager l'association des salariés aux plus-values dégagées par les actionnaires, au moment de la cession de leur entre-

prise : l'assouplissement des règles de fonctionnement des FCPE pour les adapter au LBO en 2006 et l'élaboration en 2008 de la Charte des investisseurs, qui comporte notamment l'engagement d'associer largement les salariés aux plus-values, en sont les exemples les plus récents. Cette proposition nécessiterait la création d'un cadre législatif adapté et en particulier l'évolution de la réglementation fiscale.

A titre d'exemple d'initiative, AXA Private Equity s'est engagé sur le sujet du partage de la valeur et a mis en place en 2008 un dispositif visant à redistribuer une partie de la plus-value, sous la forme d'une prime unique fixe, à l'ensemble des collaborateurs de la participation cédée, en fonction de la performance réalisée sur l'investissement : une partie de la plus-value est déduite de la valeur de la société.

Retour d'expériences de sociétés de gestion vis-à-vis de leurs participations

AXA Private Equity

- Identification des enjeux ESG lors de la *due diligence* et formalisation dans les mémos d'investissement soumis aux comités d'investissement.
- Diagnostic ESG des participations majoritaires par un consultant externe et communication aux investisseurs sur l'avancement de la démarche (AGM).
- Mise en place d'un référentiel ESG, avec l'appui d'un consultant spécialisé, pour l'investissement et le suivi des participations des fonds Venture.
- Dispositif de partage de la valeur avec les employés lors de la cession des sociétés, en fonction des résultats réalisés.

KKR

- Un programme dédié à la performance environnementale des sociétés détenues par KKR : le « Green Portfolio Program ». Il a été conçu en partenariat avec une ONG, le Environmental Defense Fund (EDF) en mai 2008. Ce programme comprend aujourd'hui 17 entreprises, soit 30% des sociétés détenues par KKR.
- KKR et EDF ont mis au point un ensemble de mesures et d'outils analytiques pour aider les sociétés à améliorer leurs performances environnementales ; notamment dans les émissions de gaz à effet de serre, les déchets, l'eau, la gestion des ressources forestières et les produits chimiques.
- Depuis 2008, les 8 premières entreprises qui ont rejoint le « Green Portfolio Program » ont économisé 160 millions de dollars en coûts opérationnels et ont évité la production de 345 000 tonnes métriques d'émissions de CO₂, de 1,2 million de tonnes de déchets et de 8 500 tonnes de papier.
- Le « Green Portfolio Program » sert aussi de plateforme pour centraliser les bonnes pratiques environnementales. Tous les résultats et les « best practices » sont partagés avec l'ensemble des sociétés du portefeuille de KKR.

OFI Private Equity

- Diagnostic RSE-ESG des participations majoritaires réalisé avec le management de chaque participation.
- Accompagnement des entreprises du portefeuille (réalisation de bilan carbone, participation aux comités DD interne, réflexion et conseil sur plan d'actions et axes de progrès...).
- Charte d'engagement RSE présentée aux équipes de management de chaque participation.
- Elaboration d'un *reporting* ESG réalisé sur 80 indicateurs de performances ESG en 2010.
- Intégration des critères ESG dans le process de prise de participation et de cession (*Due Diligences* ESG, formalisation dans les mémos présentés aux comités d'investissement).

5-2 Au sein des participations

La difficulté pour la société de gestion réside dans la mise en place de démarches cohérentes alors que le plus souvent, les sociétés constitutives des portefeuilles interviennent dans des secteurs d'activités très différents.

Il est intéressant d'observer de ce point de vue le Groupe PPR, qui compte des sociétés très diversifiées et qui a su relever ce défi.

Groupe PPR

Le Groupe PPR dispose d'un portefeuille très diversifié : il est ainsi un acteur mondial du luxe (Gucci Group), de l'équipement sportif (Puma), de la distribution sur Internet de mode et de décoration (Redcats Group), de la distribution spécialisée en Afrique et dans les collectivités d'outre-mer (CFAO), de la distribution de l'équipement de la maison (Conforama) ainsi que de la distribution de produits culturels et de loisirs (FNAC).

Lors de l'application du décret NRE en 2002, le Groupe PPR a été soumis aux obligations de *reporting* RSE mais les nombreuses actions engagées dans l'ensemble de ses divisions n'étaient pas coordonnées. Le PDG, François-Henri Pinault, a alors rapidement souhaité que le groupe puisse s'approprier une vision opérationnelle et stratégique de ce que la RSE pouvait signifier pour PPR, mais aussi donner à l'ensemble des enseignes un cadre commun fédérateur afin de progresser de façon significative en la matière et d'en tirer tous les bénéfices. Il résume ainsi sa démarche : « En 2007, j'ai souhaité aller plus loin et j'ai décidé de structurer et d'accélérer notre politique RSE en définissant 7 enjeux stratégiques précis et chiffrés en termes de RSE pour l'ensemble de nos branches. L'engagement du groupe en la matière est une exigence en termes d'éthique et de responsabilité, compte tenu du défi collectif que le monde doit relever. Mais c'est aussi un enjeu commercial majeur. Il faut anticiper les attentes des consommateurs et se porter aux avant-postes de nouveaux marchés qui se créent. Les groupes qui auront pu prendre ce virage stratégique en récolteront les fruits ».

Désormais, la RSE est un sujet porté au plus haut au sein du Groupe PPR, à travers une direction dédiée à la RSE, directement rattachée au PDG et représentée au Comité exécutif. Celle-ci a pour missions de définir la politique de PPR en matière de RSE, d'accompagner les branches sur les enjeux de RSE, de répondre aux obligations légales, d'anticiper et préparer le groupe aux obligations futures et de mettre en place des projets au niveau du groupe.

Par ailleurs, sur les aspects plus sociaux de la RSE, la Direction RSE travaille en étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines du groupe.

Un cadre de référence commun à toutes les branches a été mis en place, autour de 7 enjeux clés définis pour le groupe :

- **Enjeu 1** : Développer l'employabilité à travers la gestion des compétences et la formation.
- **Enjeu 2** : Former chaque manager aux enjeux de la diversité.
- **Enjeu 3** : Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs.
- **Enjeu 4** : Mesurer et limiter les émissions de CO₂ liées aux transports.
- **Enjeu 5** : Réduire l'impact environnemental des magasins et des infrastructures.
- **Enjeu 6** : Promouvoir des produits et usages responsables.
- **Enjeu 7** : Mettre en place des programmes de solidarité en lien avec l'activité des sociétés.

Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles, PPR a également souhaité déployer un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses branches, à travers la mise en place dans chaque branche d'un Directeur de la RSE ou Directeur du Développement Durable. Celui-ci est en charge de développer la politique générale RSE de sa branche et mettre en œuvre des plans d'actions précis, en cohérence avec le cadre de référence du groupe. En 2009, 21 personnes travaillaient de manière directe sur les problématiques de RSE au sein des branches du groupe (au-delà des 8 personnes au niveau de PPR). Une part de la rémunération variable des dirigeants des branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE.

6

Comment mesurer et communiquer ?

sommaire

6-1

Le *reporting* extra financier ESG

>> Page 86

6-2

La notation extra financière

>> Page 95

6-3

La communication externe

>> Page 96



6-1

Le reporting extra financier ESG

Le reporting extra financier ESG concerne d'une part la société de gestion et d'autre part ses participations.

La société de gestion pourra réaliser son propre reporting ESG et définir le cadre du reporting ESG de ses participations, qui lui permettront de répondre aux questionnaires des investisseurs et des PRI .

Le reporting extra financier évalue les politiques ESG des participations et de la société de gestion à travers :

- **Une évaluation qualitative** : engagement des dirigeants sur une politique ESG, organisation dédiée au Développement Durable, sensibilisation des salariés, actions concrètes menées sur le social et l'environnement, charte Développement Durable, etc.
- **Une évaluation quantitative** : définition d'indicateurs de performance ESG pour mesurer les actions menées par l'entreprise et la démarche de progrès. Ces indicateurs permettront aussi de valoriser les critères ESG au moment de la vente des participations.

Construire son reporting extra financier

D'un point de vue pratique, les exigences de la loi NRE constituent une première base pour élaborer un reporting extra financier d'indicateurs de performance ESG ; mais la loi NRE ne concerne que le reporting social et environnemental. La partie gouvernance n'étant pas traitée, un exemple de tableau de reporting extra financier (pages 90-92) présentera les premiers retours d'expérience de plusieurs sociétés de gestion qui ont mis en place leur premier reporting ESG en 2009 et 2010.

Le reporting extra financier d'une société de gestion dépendra de son profil (Venture capital, capital développement ou Buy out), de sa taille, de son niveau d'engagement sur une politique ESG et enfin des profil et taille de ses participations.

D'autres référentiels existent également dont la **Global Reporting Initiative (GRI)**, sur laquelle la plupart des grands groupes les plus en avance sur le Développement Durable se sont appuyés pour construire leur reporting extra financier (cf. page 113).

Le reporting NRE

Le Décret n° 2002-221 du 20 février 2002, pris pour application de la loi NRE, s'applique à ce jour aux seules sociétés cotées et cadre les exigences de reporting sur les thèmes sociaux et environnementaux.

Article 1 - Social		Exigences NRE
1°	Ressources humaines	
	Effectif total	
	Embauches en CDD	
	Embauches en CDI	
	Difficultés de recrutement	
	Licenciement et motifs	
	Heures supplémentaires	
	Main d'œuvre extérieure	
	Plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi	
	Efforts de reclassement	
	Réembauches	
	Mesures d'accompagnement	

Légende	Informations quantitatives requises	Informations qualitatives requises
---------	-------------------------------------	------------------------------------

6-1

Le reporting extra financier ESG

Article 1 - Social		Exigences NRE
2°	Temps de travail	
	Organisation	
	Durée du temps de travail en plein temps	
	Durée du temps de travail en temps partiel	
	Absentéisme et motifs	
3°		
	Rémunérations et évolutions	
	Charges sociales	
	Titre IV du livre IV du code du travail	
	Egalité homme-femme	
4°		
	Relations professionnelles	
	Bilan des accords collectifs	
5°		
	Conditions d'hygiène et de sécurité	
6°		
	Formation	
7°		
	Emploi et insertion de travailleurs handicapés	
8°		
	Œuvres sociales	
9°		
	Importance de la sous-traitance	
x	Divers	
	Impact territorial des activités sur emploi et développement régional	
	Relations ass. d'insertion, enseignement, ass. défense, riverains	
	Promotion et respect des conventions de l'OIT par filiales	

Légende Informations quantitatives requises Informations qualitatives requises

Article 2 - Environnement		Exigences NRE
1°	Consommation de ressources	
	Eau	
	Matières premières	
	Energie	
	Mesures mises en place pour améliorer l'efficacité énergétique	
	Recours aux énergies renouvelables	
	Conditions d'utilisation des sols	
	Rejets dans l'air	
	Rejets dans l'eau	
	Rejets dans le sol	
	Nuisance sonores ou olfactives	
	Déchets	
2°	Atteinte aux équilibres biologiques	
	Mesures prises pour limiter...	
3°	Evaluation ou certifications	
	Démarches engagées	
4°	Conformité aux législations	
	Mesures prises	
5°	Prévention des conséquences sur l'environnement	
	Dépenses engagées	
6°	Organisation environnement, formation environnement	
	Moyens mis en œuvre	
7°	Provisions et garanties environnementales	
	Montant	
8°	Indemnités versées	
	Montant	
9°	Extension des standards aux filiales	
	Objectifs assignés aux filiales relatifs aux points 1° à 6°	

Légende Informations quantitatives requises Informations qualitatives requises

Exemple d'un reporting extra financier ESG

GOUVERNANCE	
Organes de contrôle	
1	Composition/Organisation des organes de gouvernance (nombre et fonction des membres des organes de gouvernance)
2	Y a-t-il des membres indépendants ?
3	Fonctionnement des organes de gouvernance. (Quelle est la fréquence des Conseils ? Y a-t-il des ordres du jour et comptes rendus formalisés ?) (Quelle est la qualité des informations communiquées ? Evaluation des risques, de la stratégie commerciale, des enjeux ESG...)
4	Comment les différents actionnaires exercent-ils leur rôle de contrôle et leurs droits ?
Gouvernance opérationnelle	
5	Y a-t-il des comités opérationnels ? (tels que Comité de direction, Comité commercial, Comité des opérations, Comité de rémunération, Comité Développement Durable...)
6	Quelle est la composition du Directoire et du Comité de direction ? (Nombre et fonction des membres)
7	Comment l'entreprise gère-t-elle ses risques vs ses parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés...) ?
Ethique des affaires	
8	L'entreprise a-t-elle mis en place un code de conduite des affaires, code éthique ou code de valeurs internes ? Le communique t-elle auprès de ses salariés, fournisseurs, clients... ?
SOCIAL	
Organisation et fonction des ressources humaines	
9	Description de l'organisation des ressources humaines au sein de l'entreprise (DRH, responsables du personnel, politique RH...)
Effectif	
10	Effectif de l'entreprise (réel et ETP)
Dont	Cadres
	Non cadres
	CDI
	CDD
	Autres
11	Nombre de créations de poste/de recrutements effectués sur l'année

12	Nombre de départs pour démission/licenciement ou fin de période d'essai
13	Taux d'absentéisme
14	Turnover
15	En cas de plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, comment sont mesurés les efforts de reclassement, de réembauche et quelles sont les mesures d'accompagnement ?
Diversité et non-discrimination	
16	Y a-t-il une politique de diversité et de non-discrimination ?
17	Pourcentage de femmes cadres
18	Pourcentage de femmes non cadres
19	Pourcentage de collaborateurs handicapés
20	Pourcentage de salariés de 50 ans et +
21	Pourcentage de salariés de 25 ans et -
Formation	
22	Quel est le budget formation vs masse salariale ?
23	Quel est le pourcentage de salariés ayant suivi une formation ?
Gestion des compétences	
24	Quel est le pourcentage de salariés bénéficiant d'un entretien d'évaluation annuel formalisé ?
25	Quel est le taux de promotion interne ?
26	Y a-t-il un plan de gestion de carrière au niveau des managers ?
Conditions de travail / santé / sécurité	
27	Quel est le nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ?
28	Quels sont les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ?
29	Y a-t-il un management de la santé et de la sécurité au travail ? (CHSCT ou autre ?)
30	Combien de maladies professionnelles (TMS) ont-elles été déclarées ?
Rémunération	
31	Existe-t-il une grille de salaire par fonction ?
32	Quel est le pourcentage de postes/collaborateurs avec des bonus ?
33	Quel est le pourcentage de collaborateurs actionnaires ?
34	Existe-t-il une politique de participation/d'intéressement des salariés ?
35	Y a-t-il des prestations supplémentaires (telles que régime de retraite, mutuelle...) ?
Dialogue social	
36	Quelles sont les représentations syndicales ?
37	Quels sont les outils de communication interne/ d'information des salariés ?
38	Combien y a-t-il d'accords d'entreprise ? Quels sont-ils ?

6-1

**Le reporting
extra financier ESG**

ENVIRONNEMENT	
39	Nombre de m ² concernés par le <i>reporting</i>
40	Y a-t-il un système de management environnemental ?
Consommations d'énergie	
41	Electricité
42	Gaz naturel
43	Fioul domestique
44	Fioul lourd
45	Energie renouvelable
Eau	
46	Consommation d'eau
47	Un système de traitement des eaux usées a-t-il été mis en place ?
48	Quelle est la part des eaux usées traitée ?
Déchets	
49	Total déchets (en poids ou en volume)
50	Dont total déchets dangereux (en poids ou en volume)
51	Total déchets recyclés/valorisés (en poids ou en volume)
Emissions de gaz à effet de serre en éqTCO ₂	
52	Emissions totales de gaz à effet de serre en éqTCO ₂ - Dans le cas où l'entreprise a effectué un bilan carbone
Biodiversité	
53	Quels sont les engagements pris ou les projets menés par l'entreprise en matière de préservation de la biodiversité ?
Eco-conception	
54	L'entreprise a-t-elle des produits/services éco-conçus ?
Fournisseurs clés/sous-traitants clés	
55	Audit fournisseurs intégrant des critères sociaux et environnementaux
Certifications/Ecolabels	
56	Y a-t-il des produits/services certifiés ou éco-labellisés ? Quels sont-ils ?
57	Y a-t-il des sites certifiés/labellisés ? Les préciser
SOCIAL	
58	L'entreprise est-elle engagée dans des projets sociétaux ?
59	Engagement dans des projets au niveau local ?
60	Participation à des projets liés au Développement Durable ?
61	Partenariat avec des associations/ONG ?

Faire vérifier et auditer le reporting ESG

Depuis quelques années, la publication de données extra financières par les entreprises est entrée dans un mouvement de rigueur, poussé tant par la réglementation que par l'évolution des attentes des parties prenantes financières (agences de notation sociétales, actionnaires, investisseurs) et non financières (clients, collaborateurs, ONG...). Ce mouvement a naturellement entraîné un besoin de crédibilité sur ces informations souvent nouvelles pour les lecteurs et les entreprises.

La solution la plus souvent retenue par les entreprises, dont le *reporting* extra financier a atteint un certain degré de maturité (3 à 5 ans en général), consiste à faire vérifier leurs données ou leur rapport Développement Durable par un tiers externe. A ce jour, la quasi-totalité des entreprises du CAC 40 font vérifier leur rapport Développement Durable.

Les bénéfices d'une vérification externe sont :

- Crédibilité donnée aux informations vérifiées.
- Démonstration d'une vraie volonté de transparence.
- Vérification de la bonne connaissance par l'ensemble des collaborateurs des procédures et du *reporting* déployés.
- Démonstration à l'ensemble des collaborateurs intervenant dans le processus de *reporting* de l'importance que la société de gestion y attache en impliquant des tiers externes.
- Repérage des points faibles du processus et proposition de corrections.

6-1 Le reporting extra financier ESG

Exemple d'un reporting extra financier ESG « simplifié »

GOUVERNANCE	
Organes de contrôle	
1	Composition/Organisation des organes de gouvernance (nombre et fonction des membres des organes de gouvernance)
2	Y a-t-il des membres indépendants ?
Gouvernance opérationnelle	
3	Quelle est la composition du Directoire et du Comité de direction ? (Nombre et fonction des membres)
SOCIAL	
Organisation et fonction des ressources humaines	
4	Description de l'organisation des ressources humaines au sein de l'entreprise (DRH, responsables du personnel, politique RH...)
Effectif	
5	Effectif de l'entreprise (réel et ETP)
6	Taux d'absentéisme
7	Turnover
Diversité et non-discrimination	
8	Y a-t-il une politique de diversité et de non-discrimination ?
Formation	
9	Quel est le budget formation vs masse salariale ?
Conditions de travail / santé / sécurité	
10	Quel est le nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ?
Rémunération	
11	Existe-t-il une politique de participation/d'intéressement des salariés ?
Dialogue social	
12	Quelles sont les représentations syndicales ?
ENVIRONNEMENT	
13	Consommation d'énergie (électricité, gaz naturel, fioul...)
14	Consommation d'eau
Déchets	
15	Total déchets recyclés/valorisés
Fournisseurs clés/sous-traitants clés	
16	Audit fournisseurs intégrant des critères sociaux et environnementaux
Certifications/Ecolabels	
17	Y a-t-il des sites certifiés/labellisés ? Les préciser
SOCIÉTAL	
18	L'entreprise est-elle engagée dans des projets sociétaux ?

6-2 La notation extra financière

Pour évaluer sa démarche et la valoriser en externe, la société de gestion peut avoir recours à la notation extra financière par une agence de notation indépendante.

Les bénéfices d'une notation externe sont :

- Crédibilité donnée aux informations communiquées.
- Démonstration d'une vraie volonté de transparence.
- Repérage des points faibles du processus et proposition de corrections.

Des agences spécialisées de notation extra financière¹ se sont développées depuis une dizaine d'années, parmi lesquelles Vigeo qui intervient plutôt sur des grands groupes, et EthiFinance qui intervient plus particulièrement auprès de PME *small* et *mid caps*. Elles évaluent et notent les pratiques ESG des entreprises. Les méthodologies sont propres à chaque agence de notation mais se basent toutes sur l'analyse d'informations fournies par les entreprises elles-mêmes, les parties prenantes (syndicats, associations de consommateurs, ONG, organisations publiques, etc.) et les médias. Pour améliorer la visibilité sur la notation extra financière, un guide est publié chaque année depuis 2001 par l'ADEME et l'ORSE¹. Ce guide recense les agences de notation et présente leurs méthodologies.

Un exemple d'approche de notation extra financière d'EthiFinance²

Notre approche ESG couvre 4 thèmes	
GOUVERNANCE	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> – Fonctionnement du Conseil – Gestion et contrôle des risques – Déontologie, code de conduite – Relations avec les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion de l'emploi – Hygiène et Sécurité – Relations sociales – Activités dans les pays à risque
ENVIRONNEMENTALE	PARTIES PRENANTES
<ul style="list-style-type: none"> – Politique environnementale – Système de management – Ressources et consommations – Emissions, effluents, déchets 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion de la chaîne d'approvisionnement – Responsabilité liée aux produits et services – Relations avec la société civile

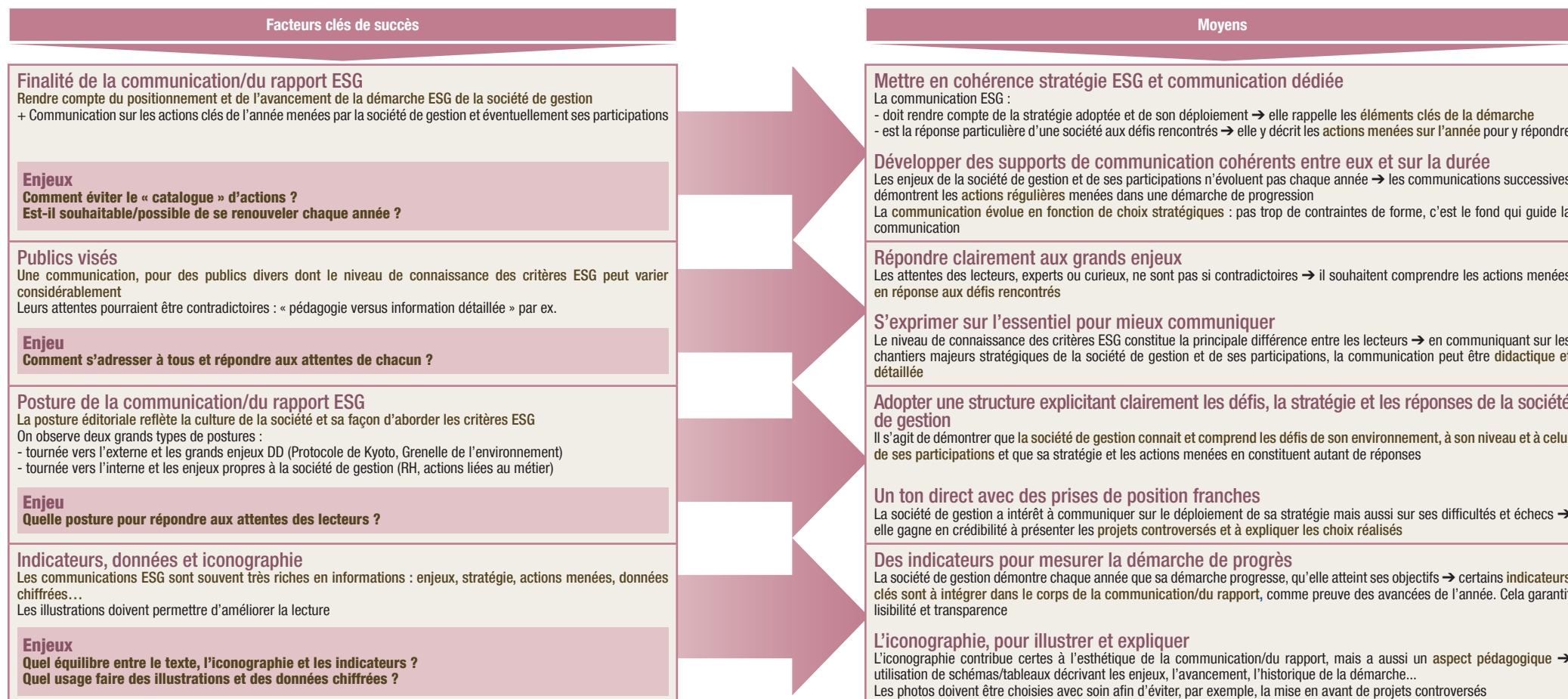
(1) Cf Annexe VII. Lexique/Glossaire

(2) tableau de présentation d'EthiFinance en 2010

6-3

La communication externe

Recommandations pour communiquer sur la prise en compte des critères ESG (publication d'un rapport annuel, communication Internet...)

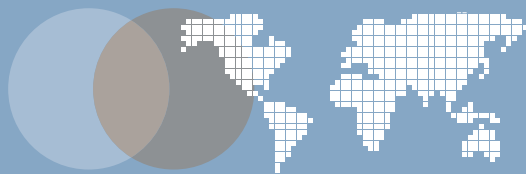


Les exigences réglementaires comme celles de la société civile tendent vers une plus grande transparence de la part des sociétés de gestion. Le déploiement d'une stratégie ESG peut donner lieu à une communication publique de la part de la société de gestion. La grande majorité des entreprises engagées dans le Développement Durable communiquent périodiquement sur l'avancement de leur démarche : sur leur site Internet, en éditant un rapport de Développement Durable ou une partie dédiée dans leur rapport annuel, en organisant des conférences de presse pour annoncer le lancement d'une action phare, etc. Elles répondent à une demande croissante exprimée par les clients, la société civile, les ONG, en faveur d'une plus grande transparence.

Quelques sociétés de gestion comme AXA Private Equity, Eurazeo, KKR, OFI Private Equity, ont également fait le choix de communiquer dans leur rapport annuel, site Internet, rapport d'activité, communiqué de presse, etc.

7

Annexes



sommaire

7-1

« Charte des investisseurs en capital »
de l'AFIC (juin 2008)

>> Page 100

7-2

Lexique / Glossaire

>> Page 105

7-3

*Summary of Responsible Investment
in Risks and Opportunities*

>> Page 110

7-4

Liste des sociétés de gestion de
Capital Investissement signataires des PRI

>> Page 112

7-5

Référentiels ESG existants

>> Page 113

7-6

Autres exemples d'initiatives ESG
à l'international

>> Page 114

7-1

« Charte des investisseurs en capital » de l'AFIC (juin 2008)

Au cours des dernières années, les investisseurs en capital sont devenus des acteurs majeurs de l'économie par leur présence dans l'actionnariat d'un nombre toujours croissant d'entreprises.

Leur rôle spécifique et leur influence grandissante leur donnent des responsabilités particulières dans les domaines économique, social et de l'environnement.

Les investisseurs en capital sont des **actionnaires professionnels**, partenaires d'entrepreneurs et d'équipes dirigeantes. Ils interviennent comme actionnaires minoritaires ou majoritaires à tous les stades de la vie des entreprises : création, développement, transmission ou retournement.

Ils sont des **partenaires actifs**, mobilisant leur expérience, leurs compétences et leurs réseaux pour accompagner, professionnaliser, renforcer et accélérer la création et le développement des entreprises.

En qualité d'actionnaires professionnels, les investisseurs en capital sont attachés au respect des principes de **bonne gouvernance** des entreprises qu'ils accompagnent.

C'est pourquoi les investisseurs en capital signataires de la présente charte souhaitent exprimer publiquement les **valeurs** qu'ils veulent promouvoir, les **responsabilités** qu'ils assument et les **engagements** auxquels ils souscrivent.

Les valeurs

Les projets soutenus par les investisseurs en capital ont pour but la croissance et le développement **à long terme** des entreprises.

A l'issue d'un accompagnement d'une durée moyenne de 4 à 5 ans, leur objectif est, en effet, de transmettre à de nouveaux actionnaires, leur participation dans une entreprise **saine et à fort potentiel**. Il s'agit là d'une condition clef pour que les nouveaux actionnaires reconnaissent la valeur créée, permettant ainsi de bien rémunérer les capitaux dont l'investisseur en capital a la responsabilité.

Le développement de l'entreprise s'inscrit dans une **vision globale** prenant également en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

L'amélioration permanente et durable des **performances** des entreprises guide l'action des investisseurs en capital. Il s'agit des performances à tous les niveaux : de la recherche et développement aux résultats économiques et financiers en passant par les performances commerciales et industrielles.

Les ressources humaines, des dirigeants à tous les collaborateurs, constituent une **richesse fondamentale des entreprises**. L'excellence opérationnelle, résultat de l'efficacité et de la motivation des équipes de l'entreprise, s'appuie sur la même exigence en matière sociale.

L'investisseur en capital est rémunéré par la **valeur réellement créée**, qui résulte directement des risques qu'il a pris en accompagnant le développement de l'entreprise partenaire.

L'ingénierie financière mise en œuvre n'est qu'un outil d'optimisation de cette création de valeur.

La réussite du partenariat nécessite un **alignement des intérêts** des acteurs, parties prenantes du projet, ainsi qu'un **partage de la valeur créée** tenant compte des risques pris et de la contribution de chacun d'eux.

Les responsabilités

Les investisseurs en capital interviennent comme partenaires minoritaires ou majoritaires d'entrepreneurs et d'équipes dirigeantes pleinement responsables de la gestion de leur entreprise.

Les professionnels du capital investissement sont le plus souvent représentés au sein des organes de gouvernance de l'entreprise au travers de mandats d'administrateurs ou de membres de conseils de surveillance. Ils n'exercent **pas**, sauf exception, de **responsabilités opérationnelles**.

Pour autant ils exercent pleinement leur mission et assument la responsabilité de leurs mandats qui leur confèrent, auprès des dirigeants, un **devoir de proposition**, de **conseil** et de **contrôle**, en particulier :

- en matière économique (stratégie et plan opérationnel),
- dans les relations avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitants, banquiers, actionnaires),
- dans le domaine social (vis-à-vis des collaborateurs, des instances sociales et syndicales),
- et dans le domaine de l'environnement.

La **transparence**, la qualité et la réactivité de la communication, l'objectivité de l'information sont des exigences clefs du métier du capital investissement, tant vis-à-vis des dirigeants des entreprises dans lesquelles ils investissent que vis-à-vis de leurs propres actionnaires ou investisseurs qui leur ont confié la responsabilité de leur capitaux.

Les engagements

Les investisseurs en capital signataires de la présente charte rappellent les engagements qui fondent et guident leur activité ainsi que ceux qu'ils veulent promouvoir.

- 1) Favoriser des stratégies de développement ambitieuses et maîtrisées.
- 2) Veiller à une gestion professionnelle et réactive.
- 3) Veiller au respect des lois, conventions, règles et droits.
- 4) Promouvoir le dialogue social.
- 5) Promouvoir le partage de la création de valeur.
- 6) Développer la transparence et en particulier la mesure de l'impact économique et social du capital investissement.

1) Favoriser des stratégies de développement ambitieuses et maîtrisées

Les investisseurs en capital signataires s'engagent à accompagner essentiellement des projets de développement d'entreprise ambitieux, par le lancement de nouvelles activités, l'investissement commercial, industriel et technologique, le développement géographique et/ou l'acquisition d'autres entreprises.

2) Veiller à une gestion professionnelle et réactive

Dans le cadre de leurs mandats et de leur position d'actionnaire, les investisseurs en capital signataires s'engagent à veiller à ce que les entreprises mettent en œuvre les meilleures pratiques professionnelles de leur secteur d'activité et qu'elles réagissent avec rapidité et efficacité en toutes circonstances.

3) Veiller au respect des lois, conventions, règles et droits

Dans le cadre de leurs mandats et de leur position d'actionnaire, les investisseurs en capital signataires s'engagent à veiller à ce que cette gestion professionnelle et réactive, respecte les lois, conventions, règles et droits applicables à l'entreprise et notamment en terme :

- de qualité et de conformité des biens et services développés et commercialisés,
- d'équité et de loyauté des relations commerciales avec les partenaires, clients, fournisseurs, sous-traitants, banquiers,
- de relations avec les salariés et les représentants du personnel et syndicaux en conformité avec les lois sociales, les conventions et accords d'entreprises.

4) Promouvoir le dialogue social

Dans le cadre de leurs mandats et de leur position d'actionnaire, les investisseurs en capital signataires s'engagent à promouvoir le développement du dialogue social, clef de la réussite d'un développement efficace et harmonieux des entreprises.

En particulier, ils s'engagent à proposer, dans le cadre et en respect du rôle des organes de gouvernance de l'entreprise, un dialogue ouvert avec les représentants du personnel, lors de leur entrée au capital et au moment de la cession de leur participation.

7-1

« Charte des investisseurs en capital » de l'AFIC (juin 2008)

5) Promouvoir le partage de la création de valeur

Dans le cadre de leurs mandats et de leur position d'actionnaire, les investisseurs en capital signataires s'engagent à promouvoir le partage de la création de valeur selon une répartition équilibrée. Ils s'engagent à proposer la mise en place ou l'élargissement de mécanismes d'intéressement aux résultats ou de participation au capital, accessibles au plus grand nombre de salariés, selon des modalités adaptées à la situation de chaque entreprise. Dans ce cadre, ils s'engagent notamment à promouvoir et à étendre la mise en place d'accords d'intéressement tels que prévus par la loi.

6) Développer la transparence et en particulier la mesure de l'impact économique et social du capital investissement

Les investisseurs en capital signataires s'engagent à promouvoir la transparence dans l'exercice de leur métier notamment la mesure de l'impact économique et social de leur activité :

- auprès de chacune de leurs entreprises partenaires,
- au niveau de l'ensemble de leur portefeuille, dans le cadre de leur rapport de gestion et/ou d'une communication annuelle choisie, selon un format adapté à la nature du portefeuille, aux types de participations (petit minoritaire, principal actionnaire, majoritaire...) et à la taille des entreprises concernées,
- pour l'ensemble de la profession, en communiquant à l'AFIC les informations nécessaires (à minima chiffres d'affaires et effectifs globaux et en France) pour l'établissement d'un rapport annuel global.

Au cas particulier et pour les plus « grandes entreprises françaises » détenues ou contrôlées majoritairement par des investisseurs en capital, à savoir celles remplissant conjointement les trois critères suivants au moment de la transaction :

- Siège social en France,
- Effectif de plus de 1000 personnes équivalent temps plein sur le territoire français,
- Valeur d'entreprise au moment de l'acquisition supérieure à 750 M€.

Les entreprises et les investisseurs en capital concernés publieront chaque année un rapport d'activité.

7-2

Lexique / Glossaire

ACIDD	Association de communication et d'information pour le Développement Durable.
AFNOR	Association Française de Normalisation C'est l'organisme officiel français de normalisation. Ses activités sont le développement de nouvelles normes, l'information et la promotion de ces normes, la certification ainsi que la formation professionnelle. L'AFNOR est le membre français des instances internationales définissant les normes « ISO ». www.afnor.org
Développement Durable (DD)	« Développement qui permet la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. » (<i>Rapport Brundtland, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1987</i>)
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie Créé en 1990, l'ADEME est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle conjointe des ministères en charge de l'Ecologie et celui de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. L'ADEME participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du Développement Durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, des capacités d'expertise et de conseil. www.ademe.fr
Bilan carbone®	Le bilan carbone est un outil de comptabilisation des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre d'une entreprise, d'une organisation ou d'un particulier. En France, l'ADEME a publié sa méthode de bilan carbone en 2003, qui consiste à recenser l'ensemble des sources d'émissions de GES liées à toute activité humaine ou industrielle, et de leur attribuer des valeurs d'impact ou de « pouvoir de réchauffement global » (PRG, en anglais GWP, pour <i>Global Warming Potential</i>), ou « équivalent carbone ». La comptabilisation de l'ensemble des valeurs des différentes sources de GES d'une activité permet la comparabilité et l'amélioration.

Comité 21	<p>Le Comité 21 est un réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle du Développement Durable. Il a pour mission de créer les conditions d'échange et de partenariat entre ses adhérents issus de tous secteurs afin qu'ils s'approprient et mettent en œuvre, ensemble, le Développement Durable à l'échelle d'un territoire. Composé de quatre collègues, il réunit les parties prenantes concernées en France : entreprises (multinationales et PME), collectivités (des communes aux régions), associations (d'environnement, de développement, de solidarité locale, de défense des droits humains...), institutions, établissements d'enseignement supérieur et médias. Ce réseau de plus de 400 adhérents fonde son action sur le partenariat pluri-acteurs et sur l'action concrète. Le PNUE et le PNUD en sont membres de droit. www.comite21.org</p>	FIR	<p>Le Forum pour l'Investissement Responsable a été créé en 2001 à l'initiative de gestionnaires de fonds, de spécialistes de l'analyse sociale et environnementale, de consultants, de syndicalistes, d'universitaires et de citoyens. Depuis, ils ont été rejoints par des investisseurs. Il a pour but de promouvoir l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et de faire en sorte que davantage d'investissements intègrent les problématiques de cohésion sociale et de Développement Durable. Le Forum pour l'Investissement Responsable (ou French SIF) s'est inspiré de l'expérience de ses homologues anglo-saxons : américain (US SIF) et britannique (UKSIF). Avec d'autres SIFs (<i>Social Investment Forums</i>), le FIR est partie prenante et membre fondateur du réseau européen des forum pour l'investissement responsable : Eurosif. Eurosif a été lancé officiellement en novembre 2001 ; le Président du FIR est actuellement Vice-Président de l'Eurosif</p>
CSR ou RSE	<p>Corporate Social Responsibility ou Responsabilité Sociale des Entreprises Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.</p>	Grenelle II	<p>Loi portant engagement national pour l'environnement, loi « Grenelle II », qui a été promulguée le 12 juillet 2010 au Journal Officiel. Elle s'inscrit dans le prolongement de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dite « Grenelle I », qui a déterminé les objectifs de l'Etat dans le domaine environnemental. Entre autres dispositions, cette loi prévoit notamment de faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser par les entreprises de plus de 500 salariés un bilan social et environnemental. - Afficher le coût carbone et les autres impacts environnementaux des produits de consommation (à partir du 1^{er} juillet 2011 et dans un premier temps à titre expérimental). - Afficher les émissions de carbone associées aux prestations de transport de voyageurs ou de marchandises, sans limitation de distance à partir de 2011. - Obliger les gestionnaires de fonds à indiquer, dans les documents destinés aux souscripteurs, la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance. - Mettre en place une vérification par des organismes tiers des informations sociales et environnementales que les entreprises doivent fournir à leurs actionnaires en sus des informations financières. - Mettre financièrement à la charge des maisons mères, soit sur la base du volontariat, soit en cas de faute et de condamnation, la réparation de dommages environnementaux incombant à des filiales défaillantes.
ESG	<p>Environnement, Social, Gouvernance Ce sont les trois dimensions du Développement Durable qui sont prises en compte lors de l'attribution du label ISR.</p>		
GES	<p>Gaz à Effet de Serre Ce sont des composants gazeux qui absorbent le rayonnement infra-rouge émis par la surface terrestre, contribuant ainsi à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre serait un facteur à l'origine du réchauffement climatique. Par ordre croissant d'impact sur le réchauffement de la planète, les plus puissants gaz à effet de serre d'origine humaine sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le dioxyde carbone (CO₂, issu notamment de la combustion d'énergies fossiles ou certaines industries), - le méthane (CH₄, notamment issu de la combustion de bois ou de l'élevage), - les halocarbures (dont les CFC, gaz réfrigérants), - le protoxyde d'azote (N₂O, lié essentiellement aux engrais). <p>Source : www.manicore.org</p>		

GRI	<p>Global Reporting Initiative</p> <p>Organisme qui a pour mission de développer les directives applicables mondialement en terme de Développement Durable, ainsi que de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales de sociétés, d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales. www.globalreporting.org</p>	Loi NRE	<p>Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques</p> <p>La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 dite loi « NRE » fixe, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.</p>
ISO 14001	<p>La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.</p> <p>Une entreprise peut faire certifier son système de management environnemental suivant cette norme par des organismes accrédités par le Comité français d'accréditation (COFRAC) : AFAQ, BVQI (Bureau Véritas), DNV Certification France, Ecopass, LRQA, SGS-ICS, UTAC, Dekra Certification, etc. www.afnor.org</p>	OREE	<p>L'association Orée réunit des membres issus d'univers différents pour développer une réflexion commune et expérimenter des solutions concrètes pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.</p>
ISO 26000	<p>L'ISO 26000 est une norme ISO relative à la responsabilité sociétale des organisations. Après 5 ans de négociation, Préparée par 92 pays les membres de l'International Standard Organisation (ISO) viennent d'approuver à une très large majorité le texte de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations. Ce dernier va donc pouvoir être publié en tant que norme internationale, le 1^{er} novembre 2010.</p> <p>L'ISO 26000 fournira aux organisations des directives harmonisées sur la responsabilité sociétale (RSE), approuvées sur le plan international, inspirées des meilleures pratiques et dans la ligne des déclarations et conventions adoptées dans ce domaine par les Nations Unies et ses institutions spécialisées, en particulier par l'Organisation internationale du travail (OIT). www.afnor.org</p>	ORSE	<p>Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises</p> <p>Il exerce, pour le compte de ses adhérents (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organismes professionnels et sociaux), une veille permanente sur la RSE des entreprises, le Développement Durable et l'ISR. www.orse.org</p>
ISR SRI	<p>Investissement Socialement Responsable/Socially Responsible Investing</p> <p>Application des principes du Développement Durable à l'investissement. Approche consistant à prendre systématiquement en compte les trois dimensions que sont l'ESG, en sus des critères financiers usuels. Source AFG (Association française de gestion financière).</p>	PRI	<p>Principles for Responsible Investment</p> <p>Les principes pour l'Investissement Responsable de l'ONU ont pour but d'aider les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs à incorporer les considérations environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise dans le processus décisionnel d'investissement et dans les pratiques relatives aux biens, et par conséquent, à améliorer les retours sur investissement de long terme des bénéficiaires.</p> <p>Le processus d'élaboration des Principes a été coordonné par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (UNEP FI) et par le Pacte Mondial des Nations Unies..</p>
		REACH	<p>Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals</p> <p>Il s'agit d'un règlement du Parlement Européen et du Conseil de l'UE qui met en place un système intégré unique d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques dans l'UE.</p>
		Les agences de notations extra financières	<p>BMW Core Ratings, Ethifinance, Innovest, Vigéo, etc.</p>
		Novethic	<p>Filiale de la Caisse des Dépôts, Novethic est un centre de recherche sur la RSE et ISR. C'est aussi un media expert sur le Développement Durable. A créé un label ISR en 1999, attribué, sur candidature, aux fonds qui s'appuient sur une analyse ESG. www.novethic.fr</p>

7-3

Summary of Responsible Investment in Risks and Opportunities - BVCA

(Extrait du « *Responsible Investment : a Guide for Private Equity and Venture capital firms* »)

Summary of Responsible Investment Risks and Opportunities

Economic performance

Direct value generated and distributed – how does the target contribute to the local or national economy?

Implications of climate change – what could the longer term considerations be for the target in a carbon – constrained world? Does this potentially undermine the current business model?

Defined benefit plan obligations – does the target have defined benefit plans for its employees? Are these in line with recognised best practice for the sector, and what percentage of the workforce is covered?

Government assistance – does the target receive government incentives or similar?

Wages relative to local norm – how well is the workforce remunerated relative to accepted (including legal) local standards?

Local spending on supplies – how much of the target's supplies are sourced from the local market place? I.e. how much of the economic benefit generated by the target remains in the local community?

Local labour supply – how much of the target's labour force comes from the local area and, therefore, what percentage of the local population benefits from the target's activities?

Infrastructure investment & service provision for public benefit – how much financial benefit does the target recycle to the local community to improve welfare, services and infrastructure? This could include pro bono support.

Environmental performance

Material usage & recycling – what is the indirect impact of raw material manufacture required for the target? How much of this material comes from recycled or sustainable sources?

Energy usage, energy savings and energy saving initiatives – what is the direct contribution to carbon emissions from the target's activities? Will this represent a significant constraint in a carbonconstrained world?

Water usage and sources what is the direct impact on water resources of the target's activities? Will the business still be viable in a water constrained world?

Impacts on biodiversity, both positive and negative – how does the target's activity impact on global and local flora and fauna?

Emissions, effluents and wastes from both normal and abnormal (e.g. accident) conditions – what are the outputs of target's activities, and how can these be mitigated or minimised?

Mitigation of product and services impacts – does the target (need to) take action to minimise the total environmental impact of its product? Could stakeholder perception of these impacts reduce the target's viability in the longer term?

Compliance with environmental laws – is the target in material compliance with relevant local, national and international environmental laws? Could non compliance represent a significant risk of prosecution and/or business interruption?

Impacts of transportation of goods, raw materials and labour force what is the carbon footprint associated with logistics, business travel and commuting?

Environmental protection, expenditure and investment – has the target allowed sufficient provisions within the business model for current and future required Environmental expenditure? Are provisions associated with legal compliance or a move towards best practice?

Social performance

Workforce profile and turnover (by number, region, contract, benefit etc) – are statistics suggestive of a balanced work force with equal opportunities? Is employee retention supporting or hindering the business?

Collective bargaining agreements – percentage of workforce covered

Notice periods for operational changes – are contractual and operational changes notifiable within reasonable periods?

Health and safety compliance and performance – is the target at risk of fines, penalties or regulatory intervention? Does the target take appropriate steps to protect the health and safety of its employees?

Training provided, including performance and development reviews – is employee development encouraged to ensure that human capital is directly contributing to the business with maximum impact Does this effectively contribute to staff retention and motivation?

Diversity of staff and equal opportunities (pay relative to gender, age and ethnic origin) – is this in line with recognised best practice?

Human rights conformance and awareness – does the target ensure that human rights of its employees are considered and protected?

Non discrimination – is there sufficient evidence that employees are treated fairly and equally? Is there any litigation underway or pending which could have a significant adverse impact on the target (financial or otherwise)?

Freedom of association and collective bargaining – does the target meet legal requirements or best practice?

Child labour rates, and measures to combat this. Forced and compulsory labour rates, and measures to combat this – does the target meet legal requirements or best practice in this area? Is there a risk of reputational damage or litigation which could impact the target?

Security practices – are personnel in high risk areas provided with sufficient security and protection? Are security personnel sufficiently trained in understanding human rights of employees or others?

Indigenous rights, based on number of violations and actions taken – is the target considerate of indigenous rights? Is there a risk of reputational damage associated with previous or current activities? Could there be significant market opportunities to improve this reputation?

Community programmes to manage business impacts on the local population – are mechanisms in place to minimise impacts on the local community or to create positive effects?

Corruption related incidents, anti corruption policies and actions taken – does the target take a firm stance on anti corruption, and have there been any incidents which could result in penalties or negative publicity?

Public policy positions, e.g. lobbying and political donations could any of these public positions result in positive or negative reputational impact?

Anti competitive behaviour is there a risk of penalties, legal intervention or reputational damage?

Overall business compliance with relevant laws and regulations – are there risks associated with fines or regulatory intervention? Has the target allowed sufficient contingency within the business model for reasonably foreseeable legal requirements?

Supply chain management/producer responsibility

Investments with human rights screening/clauses – have agreements been made to ensure legal liability through the supply chain is minimised in key areas?

Suppliers undergoing screening for environmental and social performance (see individual sections) – does the target take actions to encourage improved ESG performance, and does it monitor actual performance?

Customer health and safety across product lifecycles – are there issues associated with products and services which could impact the end user, and result in negative publicity?

Product and service labelling – does this conform with legal requirements or seek to meet best practice standards?

Marketing communications relative to laws, standards and voluntary codes of practice – do these meet relevant standards or have there been any breaches which could represent a material risk? Has marketing improved product image among stakeholders?

Complaints data regarding breaches of customer privacy – has there been any significant evidence of such breaches?

Bold – likely core considerations for any transaction.

7-4

Liste des sociétés de gestion de Capital Investissement signataires des PRI

Organisation	Pays	Organisation	Pays
Anacacia Capital	Australia	Alpinvest Partners N.V.	Netherlands
CHAMP Private Equity	Australia	Holland Private Equity B.V.	Netherlands
Ironbridge Capital	Australia	Holland Venture Partners	Netherlands
Pantheon Ventures	Belgium	Direct Capital Limited	New Zealand
DGF Investimentos	Brazil	Endeavour Capital Limited	New Zealand
FIR Capital Partners	Brazil	iGlobe Treasury Management (NZ) Ltd	New Zealand
Green Capital Investimentos	Brazil	Quay Partners	Oceania
NEXPAR	Brazil	Brait Private Equity	South Africa
NSG Capital	Brazil	Royal Bafokeng Holdings (Pty) Ltd	South Africa
Stratus	Brazil	Vantage Capital	South Africa
Totem Investimentos	Brazil	IWL Partners	South Korea
Cordiant	Canada	Mercapital	Spain
Growthworks Capital	Canada	Adveq	Switzerland
Limestone Investment Management	Estonia	Capital Dynamics	Switzerland
Baltcap	Estonia, Latvia and Lithuania	LGT Capital Partners	Switzerland
Access Capital Partners	France	Mountain Cleantech AG	Switzerland
Activa Capital	France	Partners Group	Switzerland
Alto Invest	France	Westmount Pacific LLC	Thailand
Antin Infrastructure Partners	France	Actera Group	Turkey
AXA Private Equity	France	Abraaj Capital	UAE
Céréa Gestion	France	Actis	UK
Citizen Capital	France	Aureos Capital Ltd	UK
Credit Agricole Private Equity	France	BC Partners	UK
Fondinvest Capital	France	Bridges Ventures	UK
Gimar Capital Investissement	France	CDC Group plc	UK
Global Private Equity	France	Cinven	UK
Iris Capital	France	Doughty Hanson & Co	UK
Nef Capital E?thique Management	France	Earth Capital Partners LLP	UK
OFI Private Equity	France	Impax Asset Management	UK
PAI Partners	France	Investindustrial Advisors Limited	UK
Partech International	France	MVision Private Equity Advisers	UK
Pragma Capital	France	Panoramic Growth Equity	UK
Qualium Investissement	France	Adams Street Partners LLC	USA
UI Gestion	France	Blue Wolf Capital Management	USA
21 Partners	France, Italy	Cartesian Capital Group	USA
Earth Investment Partners	Hong Kong	First Reserve	USA
Leon CVM Capital Management	Hong Kong	Hamilton Lane	USA
Squadron Capital	Hong Kong	Kohlberg Kravis Roberts & Co, LLP	USA
IDFC	India	PCG Asset Management	USA
Clessidra SGR S.p.A.	Italy	Praesidian Capital	USA
		Satori Capital, L.L.C.	USA

7-5

Référentiels ESG existants

Les référentiels listés ci-dessous peuvent servir de base à la société de gestion pour élaborer son *reporting* extra financier, tant à son niveau qu'à celui de ses participations, ainsi que les outils complémentaires à sa politique d'investissement, de suivi et de cession (ex : *due diligence* ESG).

Global reporting initiative (GRI)

Organisme qui a pour mission de développer les directives applicables mondialement en terme de Développement Durable et de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales de sociétés, d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales.

www.globalreporting.org

AFNOR

ISO 26000

Après 5 ans de négociation et préparée par 92 pays, les membres de l'International Standard Organisation (ISO) viennent d'approuver à une très large majorité le texte de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (publication le 1^{er} novembre 2010).

L'ISO 26000 propose une méthodologie appliquée dans tout système de management : réaliser un diagnostic, déployer les actions, évaluer et rendre compte.

Pour appréhender la notion de responsabilité sociétale et débiter le diagnostic, la norme conseille deux approches concomitantes. Il s'agit, d'une part, d'identifier toutes les personnes ayant un intérêt dans les décisions ou activités de l'organisation et de dialoguer avec elle de manière à ce qu'elles éclairent les décisions. D'autre part, il faut réfléchir aux impacts directs et indirects des activités et des décisions au regard des questions qui reflètent la notion de la responsabilité sociétale. L'ISO 26000 en a identifié sept : les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les consommateurs, la contribution au développement local et la gouvernance de l'organisation qui s'applique aux six autres.

www.afnor.org

7-6

Autres exemples d'initiatives ESG à l'international

Doughty Hanson

Depuis une vingtaine d'années, la société de gestion britannique Doughty Hanson investit en Europe dans trois catégories d'actifs : le capital investissement, l'investissement immobilier et le capital risque. En 2009, l'entreprise disposait de plus de 5,3 milliards de dollars d'actifs sous gestion et comptait huit bureaux en Europe.

Doughty Hanson se concentre sur le développement d'entreprises leaders des marchés et met en œuvre une stratégie d'investissement à long terme à travers la prise en compte des enjeux ESG. Cette approche contribue, selon elle, à améliorer la performance financière des sociétés constitutives de son portefeuille, réduire l'exposition aux risques d'image des investisseurs et rendre les participations davantage attractives pour de potentiels acquéreurs.

Doughty Hanson a ainsi déployé au cours de ces dernières années, des outils et des ressources permettant de mettre en œuvre les pratiques ESG dans l'ensemble des sociétés constitutives de son portefeuille, parmi lesquelles une personne strictement dédiée aux questions de Développement Durable au sein de la société de gestion et de ses participations (nommée en 2008).

(Source : The PEI Responsible Investment Forum June 2010 London, UK)

Robeco

Le Capital Investissement responsable et le développement de produits adaptés

Robeco est un fonds de fonds néerlandais, dont les bureaux sont implantés à Rotterdam, Zürich et New York. Lors de la mise en place de l'équipe Capital Investissement de Robeco en 2001, celle-ci était initialement axée sur les investissements de Capital Investissement classiques. Elle s'est récemment tournée vers des investissements plus responsables et durables. En effet, l'équipe a constaté en 2003 un accroissement de la demande des clients en solutions d'investissement responsable, parallèlement à l'arrivée sur le marché d'un nombre croissant de fonds durables et de technologies propres en quête de financement.

En 2004, Robeco a introduit un programme d'investissement axé sur les enjeux ESG en Capital Investissement : le *Robeco Sustainable Private Equity Program (RSPE)*. Le fonds de fonds a ainsi engagé près de 250 millions de dollars US dans un mixte de fonds de PE en technologie propre et de fonds de PE classique qui souhaitaient adopter un ensemble de principes sur l'entrepreneuriat responsable, le *Responsible Entrepreneurship Guidelines (REG)*.

En 2006, Robeco a signé les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) et sur cette base, a développé les Principes Robeco pour le Capital Investissement responsable. Ces Principes sont déployés au sein du fonds qui a succédé au RSPE : lancé en 2008, il s'agit du Robeco Responsible Private Equity II (RRPE II).

L'approche de Robeco consiste donc à entretenir un dialogue actif avec les sociétés de gestion sur les enjeux de la responsabilité et de sa mise en œuvre dans les processus d'investissement. Ces Principes sont jugés simples à mettre en œuvre car ils sont basés sur un standard universellement reconnu pour l'investissement responsable et, de ce fait, bien acceptés par les sociétés de gestion.

(Source : The PEI Responsible Investment Forum June 2010 London, UK)

7-6 Autres exemples d'initiatives ESG à l'international

Pantheon Ventures

Le fond de fonds Pantheon Ventures définit l'investissement responsable comme un de ses principes majeurs et souligne l'importance qu'il occupe pour ses clients. A ce titre, Pantheon est le premier fonds de fonds signataire des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) et s'assigne pour objectif d'améliorer la gouvernance sociale et environnementale des entreprises. Conformément aux PRI, la stratégie d'investissement se décline du processus d'acquisition à la phase de cession des participations.

(Source : The PEI Responsible Investment Forum June 2010 London, UK)

Universities Superannuation Scheme (USS)

USS est une société de gestion britannique qui gère les retraites des employés de l'éducation nationale supérieure (universités...). Elle se définit comme un investisseur responsable et entend assumer sa responsabilité fiduciaire à l'égard de ses parties prenantes. Elle considère qu'il est de son intérêt d'encourager les entreprises et les marchés dans lesquels elle investit à créer de la valeur à travers l'optimisation des actifs sur le long-terme. A ce titre, l'intégration des critères ESG constitue la pierre angulaire de l'approche responsable d'USS.

(Source : The PEI Responsible Investment Forum June 2010 London, UK)

CONTACTS

Club Développement Durable de l'AFIC

AFIC - Association Française des Investisseurs en Capital

La Maison du Capital Investissement

23 rue de l'Arcade - 75008 Paris - France

Tél. +33(0)1 47 20 99 09

Fax +33(0)1 47 20 97 48

Site web : www.afic.asso.fr

Email : info@afic.asso.fr

PricewaterhouseCoopers

Département Développement durable

63 rue de Villiers - 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. +33(0)1 56 57 80 83

Fax +33(0)1 56 58 16 36

Sites web : www.pwc.com/fr/dd

www.ecobilan.com

Email : sylvain.lambert@fr.pwc.com



Ce document a été réalisé avec le soutien financier de :

