



Plus de 85 personnes de 12 pays différents ont participé à l'événement **Scaling Up (changement d'échelle): Agir et innover pour un encadrement responsable du capital des salariés et la responsabilité des entreprises**, une conférence syndicale internationale organisée par le Comité sur le capital des travailleurs (CWC), la Confédération syndicale internationale (CSI) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC). Elle a réuni des représentants syndicaux, des administrateurs de caisses de retraite, des experts de la gouvernance d'entreprise et de l'investissement responsable, et des gestionnaires financiers proches des syndicats afin d'échanger sur les pratiques et de prendre la mesure des défis réglementaires et financiers à venir pour promouvoir une approche responsable tout au long de la chaîne d'investissement.



With participation from:



Rapport sur la conférence *Scaling Up*

du 25 au 27 novembre 2012

Centre de conférence de l'OCDE

2 Rue André Pascal, 75016 Paris

Ouverture plénière	4
Atelier A: Administrateurs de caisses de retraite	5
Session A.I	5
Surmonter les obstacles à l'investissement responsable	5
Session A.II	8
Changement climatique et caisses de retraite: 5 % d'exposition d'ici à 2015, c'est possible ?	8
Session A.III	11
Campagnes et outils pour l'activisme actionnarial	11
Atelier B: Gouvernance d'entreprise	14
Session B.I	14
Où en sommes-nous sur le front de la réglementation, quatre ans après la crise ?	14
Session B.II	16
Comment définir et surmonter le court-termisme ?	16
Session B.III	18
Comment construire une gouvernance partenariale en Europe après la crise: au CA et en entreprise.....	18
Atelier C: Formation des administrateurs des caisses de retraite	20
Session C.I	20
Partage d'expériences sur la mise en réseau syndicale des administrateurs de caisses de retraite	20
Session C.II	23
Comment former les administrateurs de caisses de retraite à l'investissement responsable ?	23
Atelier D: Le capital des salariés en France et en Espagne	26
Session D.I	26
État des lieux de l'investissement responsable en France et en Espagne	26
Session D.2	26
Table ronde sur les politiques de vote par procuration, le dialogue actionnarial avec la direction des entreprises et la communication aux membres du régime.	26

À propos du Comité sur le capital des travailleurs (CWC)

Le Comité sur le capital des travailleurs (*Committee on Workers' Capital* – CWC<http://www.workerscapital.org/>) de Global Unions est un réseau syndical international d'échange et d'action s'intéressant à l'investissement responsable de l'épargne retraite des travailleurs. C'est le fruit d'une initiative commune de la Confédération syndicale internationale (CSI), des Fédérations syndicales internationales (FSI) et de la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC).

Le CWC vise à renforcer la formation des administrateurs de caisses de retraite nommés par les syndicats en matière de questions relatives à l'investissement responsable, suit les tendances et les politiques mondiales ayant trait à la gouvernance des entreprises et des marchés financiers, et analyse des façons dont l'investissement responsable du capital des travailleurs peut générer une valeur sociale et économique pour les communautés.

26 novembre 2012

Ouverture plénière

Sharan Burrows (secrétaire générale de la CSI), Xander den Uyl (administrateur de la caisse de retraite ABP), Carolyn Ervin (responsable de la direction des affaires et des entreprises de l'OCDE), Phillipe Defosses (PDG d'ERAFP) et John Evans (secrétaire général de la TUAC) ont accueilli les participants, et des excuses ont été présentées au nom de Ken Georgetti (président, Congrès du travail du Canada).

Les premiers discours ont souligné combien il était urgent que les syndicats montrent la voie et innovent pour changer de cap, pour s'éloigner de la logique de marché conventionnelle encourageant un capitalisme de casino et se rapprocher d'un capital patient; que des actions soient proposées en vue d'intensifier une sélection socialement responsable, d'encourager des investissements écologiques et d'accroître la gouvernance des organisations syndicales et des salariés; et que l'on veille à un financement décent des retraites pour les travailleurs grâce à des investissements justes et responsables.

Des progrès ont été notés au niveau de la promotion de pratiques d'investissement durables et respectueuses de l'environnement. En fait, l'objectif de parvenir à consacrer 5 % de la part du portefeuille des caisses de retraite à des politiques liées au changement climatique pourrait être réaliste. Toutefois, on pourrait agir davantage pour que le secteur des retraites veille à ce que ses 30 milliards de dollars US soient investis dans le respect d'objectifs sociaux, dont des principes liés aux droits des travailleurs. Des forums syndicaux, comme le Comité sur le capital des travailleurs (CWC), peuvent aider les caisses de retraite à réaliser des objectifs de sécurité du financement des retraites et à observer des pratiques d'investissement durable.

L'investissement responsable et la gouvernance des entreprises sont des thèmes importants pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui les aborde dans différents principes et directives. L'OCDE mène actuellement deux projets de recherche sur les politiques qui couvrent des sujets importants pour les caisses de retraite, à savoir les investissements à long terme des investisseurs institutionnels et la contribution des marchés des actions à la création de valeur à long terme.

Il a cependant été avancé que la première étape vers une appropriation responsable pourrait passer par le passif des investisseurs institutionnels et par la nécessité d'obtenir des taux d'actualisation raisonnables – qui fixent les objectifs de taux de retour sur investissement – de façon à alléger la pression sur les bénéfices à court terme.



Atelier A: Administrateurs de caisses de retraite

Le CWC réunit tous les ans son réseau d'administrateurs de caisses de retraite afin de leur fournir une perspective internationale des enjeux et des possibilités de l'investissement responsable. La 8^e réunion du réseau a eu lieu dans le cadre de la conférence Scaling Up; elle avait pour thème les positions stratégiques en matière d'activisme actionnarial et a abordé des sujets de plus en plus présents comme le financement de politiques liées au changement climatique et les nouveaux outils à la disposition des administrateurs de caisses de retraite désignés par les syndicats pour une gestion responsable des entreprises.

Session A.I

Surmonter les obstacles à l'investissement responsable

Les participants ont mis en avant le rôle de l'investissement responsable et de la pérennité dans la gestion des caisses de retraite syndicales, mais ont aussi souligné que les administrateurs doivent relever nombre de défis lorsqu'il s'agit de formuler des philosophies et des politiques d'investissement qui reflètent les différents intérêts et préoccupations des bénéficiaires des fonds.

Points de vue des experts

L'importance des actions collectives

L'objectif à long terme de l'investissement responsable est d'accroître les chevauchements entre les intérêts financiers à long terme et les intérêts de la société en général; il faut veiller à la santé et à la stabilité du marché dans son ensemble. L'application pratique de l'investissement responsable a été freinée par la difficulté d'inclure des questions environnementales, sociales et de gouvernance à long terme aux décisions d'investissement du fait de problèmes systémiques et stratégiques. Au niveau des Principes pour l'investissement responsable (PRI) des Nations Unies, le travail a débuté sur des actions collectives, établissant quinze priorités d'engagement sur des questions environnementales, sociales et de gouvernance, dont les normes

du travail et les droits humains dans les chaînes d'approvisionnement. Il s'agira ensuite de réunir des groupes de signataires afin d'imaginer des solutions et de mettre au point des plans d'action.

Impératifs stratégiques qui motivent une grande caisse de retraite à investir de façon responsable

En tant que grande caisse de retraite, ABP reconnaît qu'elle a intérêt à agir comme un investisseur à long terme en dépit des pressions de la part d'instances de réglementation et d'autres en faveur de rendements à court terme. Dans sa politique d'engagement, ABP reconnaît qu'il n'est pas facile pour des entreprises d'adopter rapidement des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, mais elle a aussi montré une certaine volonté de désinvestir si des changements ne surviennent pas

Animateurs & orateurs

Bill Patterson,
(animateur), UITA,
directeur exécutif de
CTW Investment Group

Rob Lake,
directeur du
développement
stratégique, PRI

Xander den Uyl,
administrateur, ABP

Pierre Schereck,
responsable du
département Corporate
Savings Schemes chez
Armundi Asset
Management

Daniel Simard,
coordonnateur général,
Bâtirente

dans le temps (par exemple, Wal-Mart). Au niveau des possibilités d'engagement, ABP examine la situation là où elle détient de nombreux actifs, identifie des préoccupations liées à des problèmes précis, ou recherche des possibilités de collaborer avec d'autres investisseurs sur ces thèmes.

Alignement sur des normes mondiales pour l'entreprise citoyenne

Du point de vue des gestionnaires d'actifs, il est important de disposer de normes mondiales de bonne conduite pour les entreprises – comme le Pacte mondial des Nations Unies – afin de comparer les résultats des entreprises en matière de questions environnementales et sociales. Sur le terrain, Amundi évalue les questions environnementales, sociales et de gouvernance pour un investissement donné afin de déterminer s'il répond à un critère défini, applique le meilleur processus en termes de gestion de portefeuilles socialement responsable et dispose d'une politique active de vote par procuration qui permet de rendre les entreprises responsables de leurs résultats environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Les petites caisses peuvent être efficaces

Même si c'est une petite caisse de retraite, Bâtirente a obtenu des résultats impressionnants en matière de priorités environnementales, sociales et de gouvernance. Ils ont pu être obtenus grâce à un solide engagement politique de la part de l'entreprise et à un suivi actif du comportement des sociétés. La caisse se concentre sur des entreprises canadiennes et se préoccupe de questions sociales que les marchés financiers ont tendance à négliger (comme le droit de la communauté et les problèmes de corruption). S'appuyant sur son expérience, Bâtirente estime que les caisses sont en meilleure position que les gérants de fonds pour sensibiliser les entreprises aux questions environnementales, sociales et de gouvernance. Toutefois, il reste important de dialoguer avec les administrateurs des fonds sur la façon dont ils appliquent ces principes et mécanismes lors des prises de décisions en matière d'investissement.

Points saillants de la discussion

Rôles et expériences des administrateurs en termes d'application de principes environnementaux, sociaux et de gouvernance

Il a été remarqué qu'aux États-Unis, les fonds et les administrateurs de caisses de retraite devaient couvrir de grandes distances, mais que leur participation revêtait souvent la forme de vastes campagnes, adoptant le système de gouvernance d'entreprise aux États-Unis et soutenant des initiatives de grande portée, comme la mobilisation des investisseurs pour s'opposer à Wal-Mart.

Les participants ont discuté de plusieurs initiatives responsables efficaces ayant été menées en 2012. Un administrateur néerlandais a par exemple souligné les efforts du CWC en vue de soutenir les investisseurs pour qu'ils adoptent un rôle politique plus actif à l'égard des instances de réglementation de l'UE et des États-Unis à propos de l'assouplissement des restrictions d'investissement en Birmanie alors que des risques persistent pour les droits humains et syndicaux.

Un administrateur canadien a mis en exergue une campagne d'investisseurs portant sur la négociation d'un traité sur les armes des Nations Unies, de même qu'une campagne de syndicalisation dans une entreprise locale. Il a fait remarquer que davantage de sociétés que prévu se sont montrées disposées à s'engager, quelques entreprises ayant fait preuve d'une volonté de changer leurs pratiques. Même s'il existe toujours des entreprises qui refusent de s'engager, on note de plus en plus de succès obtenus au travers de processus de collaboration.

Méthodes d'évaluation des éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance

Les participants ont admis qu'il convenait d'apporter davantage d'attention à l'application de politiques et de pratiques d'investissement responsable aux investissements autres qu'en actions. Un représentant d'une caisse de retraite française a expliqué que si la majeure partie du portefeuille est constituée d'instruments conventionnels, il est ardu d'intégrer des investissements différents au

cadre d'évaluation des éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance en raison de la complexité des instruments.

Les personnes présentes ont par ailleurs noté que s'il existe différentes méthodes d'évaluation des éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance, il est important pour les administrateurs de caisses de retraite que les gérants des fonds révèlent les questions environnementales, sociales et de gouvernance abordées afin de déterminer si elles incluent celles identifiées comme les plus importantes au regard des priorités d'investissement du fonds et pour les bénéficiaires, et de vérifier que des critères appropriés ont été utilisés pour les évaluer.

Réflexions sur des changements systémiques vers un investissement responsable

Les participants se sont interrogés pour déterminer dans quelle mesure les fonds adoptaient une approche proactive en termes d'engagement des entreprises plutôt que de répondre à des questions prévues à l'ordre du jour de l'assemblée générale d'une entreprise. Parmi les approches analysées, une personne a expliqué qu'ils revoyaient tout leur portefeuille avec les gérants des fonds en tenant compte de questions environnementales, sociales et de gouvernance prédéterminées, processus prévoyant que la caisse exprime le souhait que des mesures soient prises à l'égard de préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance précises. Il a été noté qu'avec le temps, les gérants des fonds, tout comme les entreprises, étaient devenus plus sensibles aux inquiétudes soulevées.

Une personne a reconnu que l'expérience d'ABP était un cas d'école pour démontrer la façon dont il est possible d'obtenir des changements systémiques dans le temps grâce à des efforts systématiques. L'ampleur et le rythme des changements requis pour gérer des thèmes comme le changement climatique sont décourageants et les progrès sont aussi remis en cause par des questions essentielles d'engagement social. Dès lors, il est capital de faire preuve d'une vision à long terme pour parvenir à des succès comme aux Pays-Bas. Cela confirme par ailleurs la nécessité de promouvoir des cadres comme les Principes pour l'investissement responsable (PRI).

Dans le cadre des PRI, il est prévu que des rapports soient publiés sur les mécanismes pratiques pour les gérants de fonds en vue d'intégrer des questions environnementales, sociales et de gouvernance, sur les expériences des investisseurs en matière d'intégration de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance aux évaluations des entreprises, et sur les principaux facteurs permettant une plus grande adhésion aux principes d'investissement responsable en vue de soutenir les administrateurs des caisses de retraite et les autres acteurs pour qu'ils adoptent un rôle plus actif et se tournent davantage vers l'investissement responsable.

Session A.II

Changement climatique et caisses de retraite: 5 % d'exposition d'ici à 2015, c'est possible ?

Les caisses de retraite sont appelées à jouer un rôle clé dans le financement privé des politiques liées au changement climatique. Ce sont pourtant des institutions financières très réglementées en matière de gestion de leur portefeuille puisqu'elles ne peuvent pas prendre de risques excessifs et la crise de 2008 n'a pas facilité la situation. Les orateurs se sont interrogés pour déterminer si un accroissement de 5 % de la part du portefeuille d'actifs dédié aux actifs verts était un objectif réaliste dans les trois prochaines années. D'une façon plus générale, ils ont aussi cherché à déterminer quels étaient les obstacles à l'investissement vert pour les caisses de retraite.

Points de vue des experts

Le contexte politique

Les caisses de retraite recherchent des projets écologiques susceptibles de générer des revenus stables et à long terme. Actuellement, les investisseurs institutionnels investissent très peu dans les infrastructures en général, mis à part des projets verts précis. Alors qu'il est possible d'atteindre 5 % d'investissements dans les infrastructures d'ici 2015, il est probable que cela soit trop ambitieux pour les investissements écologiques. Notamment, l'absence d'une tarification significative des émissions de carbone et de vecteurs d'investissement vert collectif pour les investisseurs institutionnels constitue des barrières à la croissance de l'économie verte. L'OCDE a fourni des recommandations aux gouvernements pour qu'ils lèvent ces obstacles afin de promouvoir une hausse des investissements écologiques.

Actions climatiques de la part des administrateurs de caisses de retraite – le point de vue de la société civile

Sur base des connaissances actuelles en matière de climat, il est essentiel d'opérer rapidement un changement, pour passer d'investissements à forte teneur en carbone à des investissements à faible émission afin de participer à l'atténuation des effets néfastes du changement climatique.

Voici les éléments sur lesquels les administrateurs de caisses de retraite peuvent agir:

Au niveau des fonds: désinvestissement du charbon, compréhension des risques des investissements dans l'énergie (la courbe des coûts des énergies renouvelables fléchit alors que les énergies fossiles pourraient bientôt perdre au niveau du soutien politique);

Au niveau de l'entreprise: exiger des entreprises qu'elles planifient des transitions justes pour leurs salariés laissés pour compte alors qu'on abandonne les énergies fossiles;

Au niveau des politiques publiques: demander aux gouvernements qu'ils aident en rassemblant les investissements dans des obligations en vue de permettre aux caisses de retraite d'aller plus loin que le financement direct de projets;

Au niveau des actions collectives: utiliser la puissance collective dont disposent les syndicats, les caisses de retraite et les experts pour aider à la transition vers une économie à faible émission de carbone.

Animateurs & orateurs

Helen Mountford,
(animatrice), directrice
adjointe, Direction de
l'environnement de
l'OCDE

Fiona Stewart,
OCDE, administratrice
principale

Christopher Kaminker,
OCDE, économiste

Samantha Smith,
dirigeante, WWF
International

Le rôle des syndicats

La transition d'une économie à forte teneur en carbone vers une économie à faibles émissions pourrait générer une longue croissance de l'investissement écologique s'accompagnant d'un développement important des infrastructures et de la création d'emplois. Les administrateurs de caisses de retraite ont la possibilité d'agir sur le changement climatique dans le cadre de leurs devoirs de gestionnaire. Dans la mesure où le changement climatique représente un risque sérieux pour les résultats de l'entreprise, les administrateurs doivent agir. Au cours de la discussion, les orateurs ont présenté trois types d'action:

1. Ajuster les risques, examiner les risques de déflation des actifs, d'abandon des actifs et passer à côté de la croissance écologique;
2. Aligner les intérêts en déterminant quels sont les risques importants dont les sociétés sont responsables en prévoyant d'agir ou en agissant en matière de changement climatique; et
3. Prévoir l'abandon, les administrateurs de caisses de retraite pouvant indiquer un changement en manifestant aux gérants des fonds et aux banques leur souhait d'investir de façon écologique pour aider à faire progresser le projet.

Points saillants de la discussion

Les défis de l'investissement vert

Plusieurs délégués ont mentionné la complexité et les difficultés d'aborder le changement climatique du point de vue d'un syndicat ou d'une caisse de retraite, notamment en termes de sécurité d'emploi lors de la période de transition, d'inquiétudes au niveau des rendements sur investissements, des limites du marché sans véritable tarification du carbone et de difficultés à analyser les investissements écologiques.

D'autres participants ont estimé qu'avec des instruments adéquats pour fixer le prix du carbone et pour protéger les investissements, le changement climatique constituait une occasion pour les caisses de retraite de participer à la nouvelle économie verte. Toutefois, pour s'engager de façon responsable dans la croissance écologique, il faut disposer d'autres outils et moyens pour analyser les investissements verts; il convient en outre que les gouvernements lancent des signaux politiques plus stables (par exemple, des mesures d'incitation claires pour les énergies renouvelables et des subventions à la suppression des énergies fossiles).

Une demande de précision a été émise quant à la titrisation de la croissance écologique tenant compte du rôle qu'elle a joué dans la crise économique. Pour les orateurs, ce genre de vecteur d'investissement n'est pas l'unique solution et ils ne plaident pas en faveur d'une titrisation, mais la considèrent plutôt comme l'une des possibilités pour poursuivre prudemment les investissements verts tout en gardant à l'esprit tous les enseignements tirés de la crise économique.

Nécessité d'agir de concert pour inciter au changement

Une personne présente a demandé ce qui pouvait être fait conjointement pour faire face aux progrès décevants des décideurs politiques en matière de changement climatique. Les experts ont identifié deux domaines de travail, l'un portant sur les vecteurs d'investissement vert et l'autre ayant trait à la politique climatique en vue de soutenir l'économie verte.

L'une des réponses était que les caisses de retraite pouvaient travailler de concert pour exiger des autorités qu'elles endossent le risque des investissements écologiques grâce à des obligations vertes garanties par les gouvernements. De tels instruments d'investissement pourraient permettre aux investisseurs institutionnels d'accroître leur exposition en investissements verts sans le niveau de risque lié au choix actuellement limité d'options d'investissement écologique.

Un autre point de vue est que si la communauté scientifique a accentué le niveau d'urgence nécessaire à l'atténuation du changement climatique, les politiques gouvernementales n'ont pas encore tenu compte de ce degré d'urgence. C'est donc une occasion et un besoin pour les administrateurs de caisses de retraite et les syndicats de travailler ensemble et d'exiger des politiques climatiques prévoyant une tarification appropriée des émissions de carbone et des stimulants en faveur d'actions d'atténuation afin de fournir aux marchés les signaux et soutiens nécessaires pour intensifier les investissements écologiques.

Progresser vers l'économie verte

Les administrateurs de caisses de retraite ont été informés des initiatives prometteuses en cours pour encourager les investissements écologiques, y compris la *Green Investment Bank* au Royaume-Uni, la *Clean Energy Finance Corporation* mise en place par le gouvernement fédéral australien, des propositions de banques pour les infrastructures et la *Climate Bond Standard*, une assurance de vérification par un tiers de la part de la *Climate Bond Initiative*.

Alors que la session touchait à sa fin, les participants ont été invités à réfléchir sur le thème de la session. Alors que seulement quelques délégués ont indiqué qu'ils pensaient que parvenir à une exposition de 5 % d'investissements verts était réalisable d'ici 2015, bon nombre d'entre eux ont signalé qu'ils ressentaient une responsabilité personnelle à mettre tout en œuvre pour parvenir à une plus forte exposition.

Animateurs & orateurs

Dieter Waizeneger,
(animateur), SEIU
Capital Stewardship
Program

Brandon Rees,
bureau de
l'investissement de l'AFL-
CIO (vidéoconférence)

Colin Meech,
ISP, responsable national
UNISON

Kirstine Drew,
conseillère politique
principale, TUAC

Amanda Card,
membre du secrétariat
du CWC

Session A.III

Campagnes et outils pour l'activisme actionnarial

Cette session a examiné les campagnes d'actionnaires suivies par les membres du CWC concernant la situation en Birmanie ainsi que l'activisme social dans le sillage des nouveaux principes Ruggie sur la responsabilité des entreprises.

Les personnes présentes ont également discuté de la manière dont les Principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales peuvent être utilisés pour le dialogue actionnarial. Enfin, reconnaissant le rôle essentiel des administrateurs de caisses de retraite pour veiller au contrôle approprié des votes par procuration émis au nom de leur fonds, le rapport 2012 du CWC sur les votes par procuration a été présenté aux participants; ce dernier passait en revue des résolutions environnementales, sociales et de gouvernance essentielles adoptées dans huit pays.

Campagnes

Birmanie

Même si les sanctions ont été assouplies du fait des réformes politiques positives en cours en Birmanie, les violations constantes des droits syndicaux n'en restent pas moins préoccupantes. Les actions conjointes déployées au travers de la campagne en faveur d'une diligence raisonnable à l'égard des droits humains dans les activités commerciales comprennent des informations à l'intention des investisseurs ainsi que des courriers du CWC adressés aux instances de réglementation des États-Unis et de l'Union européenne, des activités visant à faire de la négociation collective un droit humain géré par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et des prises de contact de la part de l'AFL-CIO avec la chambre de commerce birmane. Les experts et les participants ont instamment demandé aux administrateurs de caisses de retraite de surveiller les portefeuilles des fonds des entreprises actives en Birmanie ou s'installant dans ce pays, et de continuer de discuter avec les sociétés de la nécessité de disposer de mécanismes de diligence raisonnable afin de veiller à la protection des droits au travail.

Rémunération des PDG

En 2012, les rémunérations des membres de la direction ont galvanisé les actionnaires. Dans certains cas, des votes consultatifs sur les rémunérations des directeurs ont permis de mettre un terme à certaines des pires pratiques en matière de rémunération au sein des entreprises, pendant que de nombreux actionnaires ont en revanche cautionné des revenus excessifs. Les administrateurs de caisses de retraite sont encouragés à discuter avec les gestionnaires de fonds des possibilités de se prononcer contre des rémunérations inappropriées des cadres.

NewsCorp

En 2011, les failles au niveau de la gestion de l'entreprise chez NewsCorp, comme le fait d'assurer à la fois les fonctions de président du conseil d'administration et de PDG, l'absence de remplacement de membres indépendants du conseil d'administration et une structure de l'actionnariat qui octroie bien plus de pouvoirs aux actions familiales, ont motivé une action des actionnaires. Des résolutions des actionnaires, des lettres et d'autres communications avec des membres du conseil visant à améliorer sa gouvernance ont connu un certain succès. Les pressions de la part des actionnaires devraient se poursuivre en 2013.

À la lumière du cas de NewsCorp, les personnes présentes ont souligné le besoin de mener des campagnes coordonnées et de grande ampleur pour s'opposer aux actionnaires majoritaires comme une famille ou des entités contrôlées par le gouvernement, y compris en adoptant des approches tirant parti des moyens réglementaires ou politiques.

Outils disponibles pour les administrateurs de caisses de retraite

Liste de contrôle des administrateurs de caisses de retraite concernant les Principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Le mécanisme d'examen des plaintes des Principes directeurs de l'OCDE permet aux administrateurs des caisses de retraite désignés par les syndicats et aux caisses de retraite de suivre des plaintes déposées contre les sociétés multinationales ou de présenter eux-mêmes des plaintes. La liste de contrôle pour les administrateurs de caisses de retraite contient un guide reprenant leurs possibilités d'intervention à chaque étape du processus d'examen de la plainte (elle est disponible, en anglais, à l'adresse: www.tuacoecdmneguidelines.org). La mise à jour de 2011 des Principes directeurs prévoit une responsabilité supplémentaire pour les caisses de retraite visant à empêcher ou à atténuer les effets néfastes engendrés par des entités auxquelles elles sont reliées.

Enquête sur les votes clés

L'Étude mondiale sur le vote par procuration du Comité sur le capital des travailleurs (CWC) reprend les principaux votes relatifs aux questions environnementales, sociales et de gouvernance ayant une grande importance pour le mouvement syndical. Il fournit aux administrateurs de caisses de retraite des moyens pour s'assurer que les gestionnaires de fonds respectent des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance lors des votes. Le CWC a établi une liste de contrôle pour les administrateurs de caisses de retraite et a mis au point une fonction sur le site permettant de rechercher les votes clés pour aider les administrateurs à retrouver les entreprises détenues par leurs caisses et à vérifier la façon dont les votes ont été émis en leur nom. Ces informations et cet outil sont disponibles sur le site: <http://fr.workerscapital.org/proxyreview>.

Un participant avait consulté la liste de contrôle de l'Étude mondiale et avait constaté que des gérants de fonds n'avaient voté en faveur de préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance que dans quatre cas, soulignant ainsi le travail considérable qu'il fallait encore mener pour qu'ils suivent des principes d'investissement responsable. Cette personne a souligné le besoin de partager l'expérience d'autres administrateurs de caisses de retraite en matière de meilleures pratiques et d'efficacité dans le cadre de l'activisme actionnarial et du contrôle des actionnaires.

Points saillants de la discussion

Les principes de Ruggie et les Principes directeurs révisés de l'OCDE donneront-ils le coup de fouet attendu depuis si longtemps en faveur d'un recentrage sur les aspects sociaux des questions environnementales, sociales et de gouvernance ? Comment peut-on aider à attirer l'attention des investisseurs institutionnels sur les éléments sociaux ?

Une discussion animée a eu lieu sur les possibilités qu'offrent ces cadres (surtout les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales) de soutenir des engagements des entreprises puisqu'ils établissent des obligations pour ces dernières d'identifier la façon dont elles contribuent positivement à la société.

La partie des Principes directeurs de l'OCDE consacrée à la résolution des différends peut servir à attirer l'attention des investisseurs institutionnels et à identifier le besoin pour les gérants de fonds de tenir compte des questions d'ordre social. S'appuyant sur la révision des Principes directeurs réalisée en 2011, les participants ont identifié le besoin d'accroître le degré de coordination entre les fonds, les administrateurs de caisses de retraite désignés par les syndicats et les autres parties prenantes autour de la table pour tirer parti des possibilités offertes par cet outil, à la fois pour suivre les cas et pour souligner les risques pour les caisses de retraite d'être impliqués en étant reliées à des entreprises qui ont des effets négatifs.

Un participant a souligné qu'il y avait encore des améliorations à apporter aux principes de Ruggie et au sein d'autres institutions qui mesurent des indicateurs sociaux au niveau de l'intégration des principales questions liées au travail dans leurs évaluations. En Espagne, la confédération CC.OO a mis au point des propositions d'amélioration qu'elle a partagées avec ce genre d'institutions ainsi qu'avec le réseau du CWC.

Animateurs & orateurs

Mike Musuraca,
(animateur),
consultant, AFL-CIO

Mats Isaksson,
Chef de la Division des
affaires d'entreprises,
OCDE

Sigurt Vitols,
chercheur associé,
ETUI/Goodcorp

Jeroen Hooijer,
responsable de l'unité de
la gouvernance des
entreprises, DG marché
intérieur et services
(Commission
européenne)

Atelier B: Gouvernance d'entreprise

Les membres du Comité sur le capital des travailleurs sont informés des principales évolutions réglementaires et politiques survenues dans un contexte politique changeant. En partenariat avec l'Institut syndical européen (ETUI), des représentants syndicaux, des experts et universitaires ont procédé à un examen minutieux de l'actuel programme de réforme de gouvernance d'entreprise et du rôle des représentants des salariés.

Session B.I

Où en sommes-nous sur le front de la réglementation, quatre ans après la crise ?

Les failles dans nos systèmes de gouvernance d'entreprise ont été l'une des causes de la crise financière de 2008. Quel est notre diagnostic ? Alors que la crise sévit depuis quatre années, quelles ont été les réformes entreprises pour combler ces lacunes relatives aux droits des actionnaires, à la transparence et aux déclarations des entreprises, à la responsabilité du conseil d'administration et aux droits des parties prenantes ? Quelles ont été les mesures mises en œuvre jusqu'à présent par l'OCDE et au niveau de l'Europe ? Et que reste-t-il à faire ? À l'avenir, à quoi devrait ressembler un bon système de gouvernance post-crise ?

Points saillants de la session

Gouvernance d'entreprise

La session a débuté par une présentation du plan d'action de la Commission européenne pour la gouvernance d'entreprise tel qu'établi par le « Livre vert » de 2011 et dans un rapport à venir, avec trois objectifs: améliorer la transparence et les déclarations des entreprises, accroître l'engagement des actionnaires et la contribution de la gouvernance d'entreprise à la croissance (ce dernier étant un objectif commun à toutes les directions de la Commission européenne). La Commission désirerait aussi revoir l'organisation et les responsabilités du conseil d'administration. Les administrateurs devraient être en mesure de remettre en cause plus fortement la position de la direction et d'éviter la « pensée de groupe ». Récemment, la Commission européenne a

publié une proposition visant à augmenter la diversité des genres au sein des conseils d'administration. Mais, la diversité ne devrait pas se limiter au genre, mais également englober l'expérience professionnelle et l'origine géographique. Les représentants du personnel au conseil d'administration peuvent participer à la réalisation de ces objectifs de diversité. Ils disposent d'une « mémoire d'entreprise » et devraient avoir une perspective à long terme de l'entreprise.

Marchés des actions et affaires institutionnelles

Selon une récente étude politique de l'OCDE, la nature des marchés des actions modernes des pays de l'Organisation a changé au cours de ces dix dernières années, notamment par l'allongement de la chaîne d'investissement entre les détenteurs d'actifs et les compagnies dans lesquelles ils sont investis. Pour les investisseurs institutionnels, la progression des fonds indiciels cotés et des

transactions à haute fréquence ont compliqué le contrôle des risques et l'exercice effectif des fonctions d'actionnaires et de gouvernance. Les rémunérations incitatives des gérants de fonds et des autres intermédiaires de la chaîne d'investissement ne sont pas forcément alignées sur les perspectives à long terme des investisseurs institutionnels et des entreprises bénéficiaires des investissements. Du reste, la crise bancaire de 2008 a mis au jour de fortes lacunes au niveau du contrôle des risques exercé par le conseil d'administration, notamment le test peu fiable d'honorabilité et d'aptitude des administrateurs.

Réformes réglementaires

Lors de la séance des questions-réponses qui a suivi, il a été suggéré de revoir sérieusement les Principes de gouvernement d'entreprises de l'OCDE de 2004 à la lumière des enseignements tirés de la crise de 2008, notamment au niveau de la responsabilité du conseil d'administration, de la gestion des risques et de l'appropriation active, mais aussi en matière de droits des actionnaires, y compris la représentation des travailleurs à la gouvernance des entreprises.

En clôturant la session, l'animateur a cité deux domaines précis dans lesquels des réformes réglementaires post-crise devaient être approfondies:

1. Il convient de reconnaître le rôle des travailleurs dans la gouvernance des entreprises, car ils disposent d'un point de vue unique sur la société dans laquelle ils travaillent, et les législateurs devraient aider à identifier les meilleures façons de représenter efficacement le personnel.
2. Les législateurs devraient aussi urgemment s'occuper de la nature changeante des marchés des actions liée à l'allongement de la chaîne d'investissement, et de la mauvaise correspondance des mesures d'incitation.

Session B.II

Comment définir et surmonter le court-termisme ?

La vision à court terme des membres du conseil d'administration reste une préoccupation centrale, car les entreprises sont trop souvent tentées d'y recourir. Pourtant, ce terme abstrait est rarement défini dans la pratique. L'objectif de cette session était de définir précisément ce qu'est le court-termisme, de comprendre son impact sur les acteurs des entreprises (actionnaires, travailleurs et autres) et les actions à mener pour y remédier.

Points saillants de la session

Conclusions et implications de l'Étude Kay

La session a débuté par une discussion à propos des conclusions de l'étude britannique Kay des marchés des actions et des prises de décisions à long terme au Royaume-Uni, et qui a été rendue publique au début de l'été 2012. L'enquête contient une description utile des faiblesses et des dysfonctionnements du système britannique des marchés des actions qui, selon ses auteurs, sont à l'origine d'une baisse des résultats des entreprises concernées. Le rapport souligne notamment l'attention excessive portée au risque de liquidité, au sous-investissement en biens immatériels, aux partis pris favorables à « l'ingénierie » et aux reprises. Il dénonce également la « fragmentation » de plus en plus importante des structures du capital, l'explosion du nombre d'intermédiaires au sein de la chaîne d'investissement, le rôle dominant des gérants de fonds, les risques des mauvaises incitations et les conflits d'intérêts. La concurrence entre gérants de fonds est un jeu à somme nulle dans lequel les résultats des entreprises au sein desquelles des investissements ont été faits passent après les rémunérations.

Alors que cette étude décrit correctement les échecs du marché britannique, ses recommandations sont plutôt décevantes. Fondamentalement, le rapport plaide en faveur d'initiatives volontaires et émanant du secteur, propose de recourir à des « déclarations de bonnes pratiques en matière d'intendance », de refondre le « forum sur l'investissement pour la participation des actionnaires », suggère la révision légale des obligations des administrateurs, l'amélioration de la publication des honoraires des gérants des fonds, l'abolition des déclarations trimestrielles obligatoires, etc. Le rapport n'examine pas non plus les implications pour les détenteurs d'actifs eux-mêmes et pour leurs relations avec les gérants de fonds. Plus spécifiquement, l'étude ne se prononce pas à l'égard de la gouvernance et de la réglementation des caisses de retraite.

S'opposer à la vision à court terme

La discussion s'est alors orientée sur le concept plus vaste du court-termisme qui peut revêtir différentes formes d'un pays à l'autre. Les personnes présentes en ont conclu que c'était un phénomène que l'on retrouvait dans toutes les formes de capitalisme et qui n'était pas limité à la sphère anglo-américaine. Il existe aussi des limitations en Europe continentale et au Japon qui empêchent les entreprises d'adopter des stratégies à long terme. Au cours de la discussion, des domaines précis ont été identifiés pour combattre la vision à court terme. Avant tout et sans surprise, il serait possible de faire bien plus pour veiller à ce que les rémunérations des cadres

Animateurs & orateurs

Pierre Hubbard,
(animateur), conseiller
politique principal, TUAC

Janet Williamson,
conseillère politique
principale, TUC

Grant Kirkpatrick,
expert de la
gouvernance des
entreprises

Sigurt Vitols,
chercheur associé,
ETUI/Goodcorp

correspondent aux intérêts à long terme des entreprises et de leurs actionnaires. Ensuite, la gouvernance d'entreprise devrait aider à s'assurer que les entreprises se fixent des objectifs appartenant à « l'économie réelle » – en relation avec le marché, les technologies et l'innovation, etc. – et pas des objectifs financiers, comme des objectifs liés à la valeur de l'action ou au retour sur investissement. Il convient aussi de s'occuper sérieusement de la « fascination » des PDG pour les reprises, surtout lorsque les banques d'investissement employées pour conseiller les PDG ont des intérêts dans les reprises et les opérations de fusion. Enfin, la longueur du mandat de directeur et de PDG doit correspondre à la stratégie à long terme de la société. Une rotation excessive et des remplacements trop fréquents du PDG sont contre-productifs.

L'entreprise durable

Les personnes présentes ont aussi énoncé des caractéristiques générales de ce que devrait être « une entreprise durable ». Outre la transparence et la communication relatives à la propriété des actions et à la gestion de l'actif, les participants ont estimé que des réglementations devraient proposer des mesures d'incitation claires pour les actionnaires de longue date, comme une augmentation des droits de vote en fonction de la période de détention des actions, ou une précision des règles relatives aux actionnaires « agissant de concert » pour différencier les diverses formes d'engagement et d'activisme des actionnaires. Des réformes financières plus vastes pourraient aussi avoir des effets positifs, comme l'introduction d'une taxe sur les transactions financières (pour réduire les opérations à court terme) ou la séparation des activités bancaires de détail et de gestion d'actifs (pour réduire les risques de conflits d'intérêts des gérants de fonds), ou encore la mise en place de pratiques de comptabilité et d'audit.

Pour aller plus loin à propos de la vision à court terme

Pour conclure, l'animateur a suggéré que, pour contrer la vision à court terme, il convenait d'accorder la priorité i) au renforcement des exigences en matière de responsabilité et de déclaration tout le long de la chaîne d'investissement, des détenteurs d'actifs aux gérants de fonds jusqu'au conseil d'administration des entreprises bénéficiaires des investissements, et ii) à la garantie que la gouvernance d'entreprise des sociétés bénéficiaires prône des « objectifs de l'économie réelle ».

Animateurs & orateurs

Aline Conchon,
(animateur),
chercheuse, ETUI

Roland Köstler,
directeur de la société,
Hans-Boeckler
Foundation

Catherine Cathiard,
conseillère principale,
Jeantet & associés

Arnaud Tessier,
juriste, Capstan
Avocats

Jean-Paul Rignac,
administrateur,
CGT, EDF

Session B.III

Comment construire une gouvernance partenariale en Europe après la crise: au CA et en entreprise

Les salariés sont des acteurs essentiels de l'entreprise et ont à ce titre le droit légitime d'être informés, d'être consultés et de participer à l'élaboration de la stratégie, des projets commerciaux et des éventuelles mesures de restructuration de l'entreprise. En guise d'introduction, les orateurs ont répondu aux interrogations suivantes: Quel agenda européen faut-il pour que les comités d'entreprise veillent plus efficacement à la participation des salariés à la gouvernance d'entreprise ? Peut-on envisager un nouveau rôle pour les administrateurs représentant les salariés ?

Points saillants de la session

Le modèle de codétermination

La session a débuté par une courte présentation du système allemand de codétermination et sur la façon dont il a aidé les entreprises nationales à ajuster leur position par rapport à la crise économique mondiale. Les orateurs ont estimé que la représentation du personnel au conseil de supervision a aidé les entreprises à s'adapter aux nouvelles conditions et à éviter des restructurations brutales. En Allemagne, la représentation des salariés au conseil d'administration est aussi un outil puissant de promotion de la diversité des genres. Les femmes représentent 15 % des membres des conseils de certaines grandes sociétés, dont 12 % sont des représentantes du personnel.

Les participants ont discuté du risque de relocalisation des sièges des entreprises en dehors de la juridiction allemande. Il existe quelques cas, comme Air Berlin, mais il ne se dégage pas pour autant une tendance générale à la relocalisation. De la même façon, la possibilité pour les entreprises allemandes de passer sous le statut de la société européenne n'a pas réellement érodé les droits des travailleurs allemands à être représentés au conseil d'administration.

Cadre pour la représentation des salariés en Europe

Les discussions ont porté sur une proposition de directive relative à un cadre européen pour la représentation des travailleurs dont la Commission juridique du Parlement européen a récemment débattu. Un tel cadre permettrait d'harmoniser les dispositions

institutionnelles fort différentes en Union européenne. Certains États membres obligent en effet les grandes entreprises à prévoir une représentation des travailleurs, alors que d'autres l'imposent aux entreprises publiques, et d'autres encore laissent aux entreprises la possibilité de l'inclure volontairement dans leurs statuts. Le nombre de représentants varie aussi considérablement, tout comme le processus de nomination et la portée des responsabilités.

En France, les perspectives de renforcer la représentation des salariés sont plus importantes depuis l'arrivée du gouvernement de gauche. La récente série de réformes gouvernementales en vue d'encourager la compétitivité du secteur privé comprend un engagement pour « qu'au moins deux représentants des travailleurs disposant d'un droit de vote » soient présents dans les grandes entreprises, de même qu'une représentation au sein des comités de rémunération. Les participants ont aussi estimé que même en n'ayant qu'une représentation minoritaire, disposer d'un siège pour les travailleurs au conseil d'administration était une façon utile d'anticiper la stratégie et les projets commerciaux de la société, surtout associé à une représentation au travers des instances du comité d'entreprise.

27 novembre 2012

Atelier C: Formation des administrateurs des caisses de retraite

Que ce soit dans les pays membres de l'OCDE ou dans les économies émergentes, les syndicats ont mis en place ou activement soutenu des programmes de formation pour les administrateurs de caisses de retraite. Des réseaux d'administrateurs ont été créés pour mieux informer les administrateurs sur leurs rôles et responsabilités en tant que tels, pour établir des collaborations sectorielles, partager les meilleures pratiques et susciter chez les administrateurs une volonté de montrer la voie en matière de sécurité des retraites et de stratégies d'investissement durable. Cet atelier, organisé avec le soutien de la caisse de retraite néerlandaise ABP, était destiné à communiquer les efforts déployés par le Comité sur le capital des travailleurs pour accroître la coopération mondiale au sein des réseaux d'administrateurs en 2013 et au-delà.

Session C.I

Partage d'expériences sur la mise en réseau syndicale des administrateurs de caisses de retraite

Les réseaux de formation des administrateurs de caisses de retraite sont essentiels pour que ces derniers évoluent et montrent la voie. Les experts ont donné des informations sur la mise en place fructueuse de réseaux en répondant aux questions suivantes: Comment les réseaux d'administrateurs ont-ils évolué dans votre contexte national? Quelle est la meilleure façon de développer ces réseaux? À quelles questions les réseaux d'administrateurs doivent-ils répondre? Comment évalueriez-vous la réussite du réseau à établir un groupe d'administrateurs capables de montrer la voie au nom des syndicats/des travailleurs dans le cadre de prises de décisions d'investissements? Le CWC pourrait-il agir en tant que « réseau de réseaux », de plateforme sur la formation des administrateurs?

Études de cas au sein des réseaux d'administrateurs de caisses de retraite

Réseau de formation d'administrateurs de caisses de retraite

Les orateurs ont présenté un aperçu informatif de l'éducation des administrateurs de caisses de retraite en Australie, soulignant la mise en place de réseaux d'administrateurs en vue de promouvoir l'esprit d'initiative et de partager les connaissances. L'*Australian Institute of Superannuation Trustees* (AIST) joue un rôle essentiel en tant que forum de discussion de confiance.

Alors que les caisses de retraite gagnent en importance en Australie, les administrateurs doivent répondre à de plus en plus de normes de formation. Pour faire face à cette préoccupation, l'AIST a

mis en place des programmes officiels de formation des administrateurs de caisses de retraite équivalant à des cours pour les administrateurs de sociétés. L'AIST y voit une possibilité de collaborer au niveau international et mène des études au cours desquelles les participants voyagent dans d'autres pays pour partager leurs connaissances en tant qu'administrateurs. L'éducation des administrateurs dans le contexte mondial aborde souvent des questions ayant trait à la garantie d'une contribution positive du capital des travailleurs dans le monde et à l'identification des possibilités d'investir collectivement dans des projets.

Susciter la volonté de montrer l'exemple chez les administrateurs de caisses de retraite

Le *Trustee Leadership Forum* est un projet de l'*Initiative for Responsible Investing* (IRI) et découle d'un besoin de donner aux administrateurs de caisses de retraite les outils nécessaires pour agir au nom des bénéficiaires et pour mobiliser le capital des travailleurs en vue d'améliorer les marchés. Le projet mène des recherches participatives sur des thèmes essentiels au sein d'un forum consacré aux administrateurs. Des sujets d'intérêt sont apparus comme des taux cibles pour les rendements, la vision à long terme et les fonds d'investissement.

Le résultat le plus utile du projet a été de réunir des administrateurs de caisses de retraite pour qu'ils partagent leurs enjeux et possibilités. L'initiative est parvenue à mettre en place un forum sans gérants de fonds pour que les administrateurs mettent au point des stratégies et prévoient de soutenir des pratiques d'investissement responsable. Le défi actuel est de trouver des moyens de s'assurer que le forum perdure.

Points saillants de la discussion

La formation des administrateurs de caisses de retraite dans d'autres pays

S'appuyant sur les cas présentés, des participants d'autres pays ont partagé leurs expériences.

En Espagne, la formation des administrateurs est d'une importance capitale et il existe plusieurs modèles de formation se concentrant sur des aspects économiques et sur d'autres thèmes relatifs aux administrateurs de caisses de retraite. Le niveau de compétences augmentant, le système d'éducation des administrateurs a évolué et inclut désormais des formations universitaires et des modules d'apprentissage continu.

En France, même s'il est nécessaire de disposer d'un niveau d'éducation technique, c'est la dimension politique qui est la plus importante dans la formation des administrateurs de caisses de retraite. Les administrateurs syndicaux ont la mission de représenter les intérêts des travailleurs, une tâche politique autant que financière dans le contexte français. La formation des administrateurs de caisses de retraite doit accroître sa portée, d'éléments essentiellement financiers à un soutien pour que les administrateurs s'y retrouvent dans les réalités politiques de l'intendance du capital.

Un participant sud-africain a noté que le fait de compter sur des fournisseurs commerciaux de services dans la gestion des fonds a marginalisé le rôle des administrateurs syndicaux de caisses de retraite dans l'intendance du capital. De ce fait, il existe une volonté de réunir les administrateurs pour partager des expériences et fournir un soutien aux responsables et pour réduire l'influence des fournisseurs de services.

Mise en place d'un réseau mondial

Un délégué a souligné qu'il était essentiel de poursuivre les projets en vue d'induire une volonté de montrer la voie chez les administrateurs de caisses de retraite puisqu'ils leur fournissent les outils nécessaires pour bousculer la communauté des investissements afin qu'elle satisfasse aux priorités de l'investissement responsable. Du reste, les changements systémiques en faveur d'une pérennité à

long terme requièrent d'accroître et d'entretenir des réseaux d'administrateurs de caisses de retraite sur le plan régional et national qui soient forts et capables de collaborer au niveau mondial.

Certains points à l'ordre du jour des réseaux d'administrateurs qui ont pu être examinés à l'échelle mondiale incluent la gouvernance et la gestion des fonds, le recrutement de membres du conseil efficaces et des approches pour faire pression sur les gouvernements et les instances de réglementation. Quant à accroître les capacités des administrateurs à montrer la voie, il est possible de collaborer en matière de formation adaptée au rôle de l'administrateur des caisses de retraite désigné par les syndicats à tous les niveaux de compétence et grâce à différentes plateformes pour répondre aux besoins divers des administrateurs.

L'animateur a estimé que le CWC avait un rôle à jouer en rassemblant les initiatives des administrateurs et les activités de formation des membres, et en offrant de nouvelles occasions de partager des expériences. Idéalement, le CWC pourrait créer un « réseau de réseaux » pour partager des ressources ciblées sur les administrateurs de caisses de retraite, collaborer en matière de formation et d'initiatives, et coordonner les programmes d'engagement au niveau international.

Animateurs & orateurs

*Mike Musuraca,
(animateur), consultant,
AFL-CIO*

*Kjell Ahlberg,
directeur financier,
LO-Suède*

*Peter Chapman,
directeur exécutif, SHARE*

*Marie-Josée Naud,
conseillère, FTQ*

Session C.II

Comment former les administrateurs de caisses de retraite à l'investissement responsable ?

Les outils de formation fournissent aux administrateurs de caisses de retraite des moyens de gérer l'intendance du capital et d'adopter des pratiques d'investissement responsable. En mettant en avant plusieurs approches de formation, les experts ont répondu aux questions suivantes: Quels sont les types d'outils de formation à l'investissement responsable disponibles pour les administrateurs de caisses de retraite ? Comment permettent-ils aux administrateurs d'agir concrètement ? Quels sont les principaux défis à venir ? Quelles sont les possibilités de travailler ensemble pour encourager une coopération plus stratégique entre fournisseurs de formation pour les administrateurs afin de soutenir les capacités des administrateurs de caisses de retraite à plaider en faveur d'investissements responsables pour mieux les intégrer à leur fonds ?

Études de cas sur les outils de formation

Intégration d'éléments environnementaux, sociaux et de gouvernance

La première présentation portait sur le rôle d'un cadre d'investissement responsable solide dans la fourniture d'un point de référence sur lequel les administrateurs de caisses de retraite peuvent s'appuyer pour demander des comptes aux gérants de fonds. En Suède, les syndicats de LO ont rédigé des

directives éthiques qui sont obligatoires dans le cadre de la gestion d'actifs externes. Il a découlé de ce cadre solide pour l'investissement responsable une demande de plus en plus forte en faveur de produits environnementaux, sociaux et de gouvernance, et un engagement plus prononcé de la part des entreprises qui ne respectent pas les directives (plutôt qu'une exclusion). Récemment, des demandes ont porté sur la prise en compte de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance lors de l'évaluation des risques d'une entreprise, un autre outil que les administrateurs de caisses de retraite peuvent employer dans leurs activités.

Malgré des progrès liés à l'intégration de préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance, les administrateurs de caisses de retraite sont toujours confrontés à des difficultés. Par exemple, l'absence de définitions cohérentes et précises des questions environnementales, sociales et de gouvernance fait qu'il est difficile pour les administrateurs de communiquer des normes concrètes à leur propos. Il faut aussi mettre au point des outils spécifiques pour les administrateurs de caisses de retraite pour l'intensification mondiale des actions collectives relatives aux questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Se concentrer sur le changement

Une autre organisation, SHARE, appuie son programme de formation sur l'investissement responsable sur le fait que modifier la façon dont les caisses de retraite investissent et dont elles agissent en tant que propriétaires peut avoir des résultats souhaitables en matière de pérennité des retraites, de société et d'environnement. Elle a remarqué que l'éducation seule n'aboutissait pas aux

résultats escomptés en termes d'amélioration des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance, et s'est donc concentrée sur l'idée que les administrateurs de caisses de retraite pourraient montrer l'exemple en établissant une série de pratiques destinées à changer de comportement à l'égard de l'investissement responsable.

Les investigations qui seront menées dans le cadre des activités de SHARE portent sur le rôle que la formation des dirigeants de syndicats joue dans l'investissement responsable, sur la question de savoir si les administrateurs de caisses de retraite peuvent défendre l'investissement responsable s'ils ne maîtrisent pas d'autres compétences liées aux investissements et à la gestion, et sur la façon dont la formation en matière d'investissement responsable prodiguée exclusivement aux administrateurs de caisses de retraite désignés par les syndicats peut leur permettre de rejoindre les organes directeurs communs. On pourrait identifier des éléments d'intérêt commun du programme, des besoins communs en ressources et des possibilités de partager les coûts, de même que créer des occasions pour les administrateurs de caisses de retraite de partager des expériences et les informations au niveau international pour encourager une collaboration stratégique sur ces points.

Programmes de formation complets

FTQ dispose de programmes de formation depuis 2000. Ces derniers sont structurés par les gérants de fonds pour couvrir tout le rôle d'un administrateur. L'investissement responsable est l'un des thèmes soulevés lors des formations et dans les réseaux régionaux d'administrateurs de caisses de retraite; il convient de lui accorder davantage la priorité à l'avenir. Les approches visant à encourager l'investissement responsable incluent de souligner des études de cas fructueuses, d'organiser des campagnes pour que l'on accorde toujours la priorité aux questions liées à l'investissement responsable et de prévoir des programmes de formation des formateurs au cours desquels les participants peuvent discuter dans une même langue de thèmes relatifs à l'investissement responsable en s'appuyant sur des expériences professionnelles similaires.

FTQ n'a pas le même problème de ressources que les autres programmes de formation des administrateurs, car il est entièrement financé par le Fonds de solidarité qui représente actuellement des actifs nets de 9 milliards de dollars et qui est entièrement contrôlé par le syndicat. Il existe néanmoins d'autres difficultés au niveau de la promotion de l'investissement responsable puisque que les petites caisses de retraite disposent d'un droit de vote limité et ne peuvent interroger les gérants de fonds que sur la façon dont ils exercent leurs droits de vote, et, car les administrateurs de caisses de retraite sont en général minoritaires aux conseils, rendant ainsi difficile la diffusion de pratiques d'investissement responsable.

Points saillants de la discussion

Inciter les administrateurs de caisses de retraite à montrer l'exemple

Au cours de la discussion qui a suivi, les participants ont insisté sur le besoin, identifié dans toutes les présentations, d'accroître la volonté des administrateurs de caisses de retraite à montrer l'exemple. Pour ce faire, il faut non seulement insister sur l'investissement responsable, mais aussi sur la gouvernance des fonds, la gestion financière et d'autres éléments essentiels.

Gestion financière et responsabilités des administrateurs

Un délégué américain a expliqué que des idées dépassées sur le devoir des administrateurs continuaient d'être un obstacle à une appropriation plus active de la part des administrateurs des caisses de retraite désignés par les syndicats et des organisations syndicales en général. En tant qu'acteurs actifs dans la crise financière, il est important que les administrateurs et les syndicats fassent un réel effort pour contrôler la décision de la façon dont le capital est investi et pour former les administrateurs de caisses de retraite à investir différemment pour éviter la prochaine crise.

Propositions d'initiatives pour le Comité sur le capital des travailleurs

Il a été suggéré que le CWC fournisse le plus grand nombre de meilleures pratiques possible en termes de gouvernance des fonds et permette le partage en temps utile d'informations relatives à des sujets clés et aux campagnes. Une autre proposition avait trait à une collaboration entre le CWC et des organisations comme AIST, SHARE, FTQ et d'autres à propos d'initiatives visant à inciter les administrateurs de caisses de retraite à montrer la voie. D'autres encore ont souligné le rôle du CWC dans la collecte et la diffusion d'informations sur les programmes actuels et les éléments nouveaux au niveau de la formation des administrateurs de caisses de retraite, et dans le renforcement de la coordination de l'activisme actionnarial pour agir avec plus d'efficacité.

Animateurs & orateurs

Mario Sanchez Richter,
(animateur), économiste,
CC.OO Espagne

Diane-Laure Arjaliès,
chargée de cours, HEC
Paris

Atelier D: Le capital des salariés en France et en Espagne

Une réunion régionale a été organisée pour explorer ce que l'investissement responsable du capital des salariés signifie pour les syndicats espagnols et français et leurs administrateurs de caisses de retraite.

Session D.I

État des lieux de l'investissement responsable en France et en Espagne

Quel est le paysage de l'investissement responsable en France et en Espagne ? Qu'est-ce qui distingue la France et l'Espagne des autres pays, notamment des pays du *common law* ? Quelles sont les implications pour les syndicats français et espagnols, pour la gestion des caisses de retraite et pour l'épargne salariale à long terme ?

Session D.2

Table ronde sur les politiques de vote par procuration, le dialogue actionnarial avec la direction des entreprises et la communication aux membres du régime.

Faits saillants de l'atelier

Dans la foulée des présentations du paysage de l'investissement responsable en France et en Espagne, les personnes présentes ont partagé leurs points de vue sur les implications pour les syndicats espagnols et français.

La France et l'Espagne ont beaucoup de points communs en matière de gouvernance d'entreprise: des niveaux de concentration de la structure actionnariale supérieurs aux normes anglo-américaines, un problème récurrent avec les PDG qui cumulent des fonctions exécutives et la présidence du conseil, un manque de réaction des cadres aux initiatives des actionnaires avant les assemblées générales et une proportion assez faible de membres du conseil d'administration indépendants. Toutefois, il existe aussi quelques différences comme un plus grand nombre de résolutions sur les déclarations en matière de questions environnementales, sociales et de gouvernance en Espagne par rapport à la France.

Le cas d'une grande caisse de retraite du secteur public français a été étudié en tant que bon exemple d'un regain d'intérêt en France pour l'engagement actionnarial. La caisse de retraite a adopté ses premières directives relatives aux votes par procuration en avril 2012; elles comprennent une clause permettant de s'opposer à des rémunérations des directeurs supérieures à 100 fois le salaire minimum français. Ces directives ont été présentées comme une tentative de reprendre le contrôle sur les droits de propriété. Leur mise en place prendra quelque temps et se fera progressivement étant données les capacités limitées de la caisse.

Au cours de la discussion, quelques participants ont estimé qu'il fallait préciser ce que l'on entendait par activisme actionnarial et qu'il ne devrait pas se limiter exclusivement à des thèmes de gouvernance d'entreprise, mais plutôt s'appuyer sur des préoccupations de « l'économie réelle »,

comme des investissements dans l'innovation et dans la création d'emplois, entre autres. Il a aussi été suggéré que les syndicats, et surtout leurs dirigeants, s'approprient mieux les thèmes d'investissement responsable, indiquant ainsi le besoin de créer des outils de communication et de plaidoyer.

Du reste, les participants français et espagnols ont reconnu le besoin d'améliorer les réseaux d'administrateurs de caisses de retraite et leur formation dans les deux pays. Ils ont aussi estimé qu'il serait logique que des syndicats français et espagnols mènent, de façon officielle ou informelle, des initiatives communes en matière d'investissement responsable en général et/ou sur des thèmes précis comme le vote par procuration.