

Analyse de La prise en compte de l'investissement socialement responsable dans les métiers de CBAO

Il s'agit d'un diagnostic des pratiques de la banque par rapport à l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance au plan commercial.

Chapitre I : L'offre de produits

Cette offre de produits obéit à une segmentation du portefeuille de la banque qui en fonction de plusieurs critères dont les plus importants sont la personnalité juridique, le niveau de revenus etc.

Section 1. La clientèle des particuliers

L'offre produits et services destinée à la clientèle des Particuliers et des Professionnels regroupe près de 47 produits répartis en 7 gammes :

- **Les comptes bancaires**
- **Les produits monétiques**
- **Les produits d'épargne**
- **Les crédits**
- **Les assurances**
- **Les services**

- **Les packs**

Par ailleurs, en annexe l'ensemble des produits proposés par CBAO figure dans ce document.

Section 2. La clientèle des entreprises

Paragraphe 1. Les grandes entreprises

Les grandes entreprises sont celles qui ont un capital supérieur à Francs CFA un milliard. Ces dernières ont des besoins particuliers, centrés généralement sur des financements sous forme de crédit d'exploitation ou de fonds de roulement ou crédits d'investissement.

Ainsi, dans le cadre de leur fonctionnement elles utilisent des découverts, des crédits ponctuels ou spot, des engagements par signature par des cautions diverses ou crédit documentaire. Les grandes entreprises clientes de CBAO peuvent bénéficier de crédits amortissables à court, moyen ou long terme. Cependant, il est essentiel de signaler qu'aucun des produits qu'offrent CBAO ne prend en charge des questions liées spécifiquement à l'environnement.

Paragraphe 2. Les petites et moyennes entreprises

La panoplie de produits proposée à la clientèle des entreprises de la banque est très limitée. Les mêmes produits offerts aux grandes entreprises sont proposés aux petites et moyennes entreprises.

Section 3. Les institutionnels et les professionnels

L'Etat est classé dans le segment des institutionnels, il bénéficie souvent de financement ponctuel pour répondre à des besoins de trésorerie. Là également le constat est qu'il n'existe aucun produit spécifique destiné aussi bien aux institutionnels qu'aux professionnels et prenant en compte les critères « ESG ».

Chapitre II : une nouvelle offre de produits spécifique à l'investissement socialement responsable

Plusieurs raisons ont poussé la réflexion sur l'adoption par CBAO d'une vision nouvelle en termes de financement pour sa clientèle. La plus importante relève de son intention d'initier une démarche « RSE ». En effet, pour une institution bancaire l'investissement responsable devient inéluctable dès l'instant que cette dernière a une ambition saine.

Sa mise en œuvre effective dans l'établissement permettra à l'établissement de développer son portefeuille de clientèle et de pouvoir cibler de nouvelles « niches » d'opportunités jusque là inaccessible pour lui.

L'investissement ayant comme fondement le critère primordial de l'éthique conduit nécessairement à l'investisseur de donner l'importance à son image et au risque que sa réputation constitue. Pour une performance à long terme saine et donc durable, l'institution bancaire doit être vigilant par rapport à son comportement.

Entre autre avantage, l'investissement socialement responsable est un atout de taille d'un point de vue concurrentiel pour l'avenir des établissements de la place. En effet, sachant que certaines d'entre elles bénéficient par exemple de soutien d'organismes internationaux comme l'Agence Française de Développement qui leur imposent les meilleures pratiques en matière de gestion en général, de financement en particulier.

Section 1. Le criblage du portefeuille clientèle

Il consiste à d'abord à analyser la composition du portefeuille de la clientèle de la banque pour utiliser des mécanismes propres à l'investissement socialement responsable afin de déterminer la clientèle potentiellement éligible ou non à ce type d'investissement.

Dans cette perspective, deux méthodes d'approches peuvent être privilégiées : l'exclusion ou la sélection.

Paragraphe 1. L'exclusion

L'approche appelée aussi méthode "exclusive" est la méthode première des fonds « ISR ». Le gestionnaire peut faire le choix d'exclure les entreprises qui ne respectent pas les normes ou conventions internationales, c'est ce qu'on appelle les exclusions normatives. D'un autre côté, le gestionnaire peut également décider d'exclure de ses choix d'investissement des secteurs d'activité entiers tels que le tabac, les armes ou encore la pornographie et ainsi pratiquer une approche d'exclusion sectorielle. Cette méthode d'exclusion reste largement pratiquée dans les pays anglo-saxons.

Dites « sélection négative » elle consiste à exclure de l'univers d'investissement des secteurs d'activité pour des raisons morales ou religieuses. Ces critères ont évolué dans le temps : aux critères traditionnels liés au secteur d'activité comme les armes, le tabac, les jeux s'ajoutent aujourd'hui des préoccupations sur l'énergie nucléaire, les manipulations génétiques, le travail forcé des enfants etc.

Au cours de son processus de production, une entreprise peut être amenée à avoir des contacts avec d'autres entreprises peu « recommandables ou fréquentables » sur le plan éthique : faut-il alors impérativement l'exclure de l'univers d'investissement ? Cette accumulation de critères d'exclusion peut vraisemblablement conduire à une sorte de radicalisation ou une singulière réduction du champ d'investissement qui peuvent avoir comme conséquence de mener à un manque de diversification et donc à une réduction des performances financières prévisionnelles. Ce qui peut contrarier l'« ISR » qui au contraire recherche aussi des rentabilités positives.

La sélection négative a donc une application qui peut être très limitée dans le cadre d'une démarche socialement responsable. Sa portée seulement éthique en est la parfaite illustration.

La mise en œuvre de cette méthode dans le cadre d'une relation bancaire reste différente de celle d'une gestion de fonds. Il est clair que pour le cas d'une institution financière, un plan de mesures d'accompagnement doit être établi et à cet effet, le banquier pourra user des outils de planification et de conduite du changement pour piloter ces processus d'exclusion progressive de certaines entreprises de son portefeuille. Un travail de mesure d'impact financier sera préalablement effectué et la méthode du remplacement sera privilégiée en cas de rapport négatif ; et ce travail consistera à choisir une autre entreprise plus responsable en lieu et place de celle exclue.

Cette même approche concernera aussi la clientèle des particuliers pour laquelle le même travail peut être fait. Elle concernera des clients personnes physiques représentant une menace réelle ou potentielle pour la réputation et l'image de CBAO. Un travail juridique important, partie intégrante, du plan de conduite de changement sera effectué et permettra de choisir la méthode la plus adéquate pour mettre en œuvre ces processus. Face à des questions comme le financement du terrorisme, l'évasion fiscale ou le blanchiment des capitaux des éléments de réponses doivent être apportés par la banque.

Cependant, il est important de souligner que le plan d'actions d'accompagnement et de conduite du changement sera primordial pour la mise en œuvre de ce criblage par voie d'exclusion du portefeuille. Des mécanismes de concertation des parties prenantes, de conciliation, de communication et d'autres méthodes seront mis sur pied afin de sensibiliser les entreprises ciblées et les amener à revoir leur comportement et devenir des élèves « Best in class ».

Paragraphe 2. La sélection

Cette approche consiste à sélectionner les entreprises ayant les meilleures pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance. La méthode de gestion la plus répandue en France est l'approche « Best in Class » qui consiste à privilégier les émetteurs les mieux notés d'un point de vue extra-financier au sein d'un secteur d'activité.

Cette méthode appelée aussi « positive screening » se fonde sur des critères qualitatifs qui permettent de juger la performance de l'entreprise sur trois dimensions : financières, sociales et environnementales. Les deux derniers types de critères portent par exemple sur les conditions de travail des salariés, les relations entre les différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, direction, créanciers), la place des minorités mais aussi la qualité des produits, le respect des normes environnementales et des droits de l'Homme à travers le monde etc.

Ainsi, CBAO en souhaitant financer des entreprises qui participent au développement durable, devra opter pour la méthode « best in class ». Elle devra faire la sélection de l'entreprise cliente qui répond le mieux à ces critères par rapport à ses concurrents.

Cette méthode doit donc s'accompagner d'un travail de recherche et d'évaluation objective et méthodique. Ce travail doit être fait par un organisme indépendant à l'instar des agences de notation. Mais étant entendu qu'il n'existe pas encore d'agence de notation extra financière dans notre marché économique, CBAO peut mettre en place son propre système de « rating » sur la base des informations dont elles disposent déjà dans sa base de données et de celles qu'elle recherchera plutard.

Ainsi, la banque doit impérativement avoir un système performant de veille lui permettant de collecter le maximum d'informations sur sa clientèle commerciale afin de pouvoir apprécier les performances de cette dernière sur le volet extra financier.

Il est donc clair ici que la sélection positive permet une diversification sectorielle aussi importante que celle de l'investissement classique et concilie parfaitement les exigences financières et sociales.

Section 2. Le choix des leviers destinés à l'investissement socialement responsable

Ces leviers permettent à la banque de disposer de canaux et de moyens pour le déploiement de la stratégie de l'investissement et son implémentation. C'est ainsi qu'un focus sera fait sur l'activité de financement et les produits financiers en général.

Paragraphe 1. L'activité de financement

Ce levier est d'une importance capitale pour l'efficacité de la stratégie d'investissement. En effet, pour une banque, le crédit fait partie intégrante du « cœur de métier ». De ce fait, il faut fondamentalement que dans ses mécanismes d'octroi, de suivi, de mise en place, que les critères environnementaux, sociaux, de gouvernance puissent y comporter.

CBAO à un dispositif de gestion des crédits qui est mis en place et est matérialisé par un ensemble de procédures. De façon sommaire les engagements pris par la clientèle entreprise font l'objet d'une étude basée sur des analyses effectuées à différents niveaux. L'étape la plus importante reste l'analyse financière faites lors de la proposition du crédit et celle effectuée par la direction en charge du risque. Dans une nouvelle dynamique d'intégration des enjeux de développement prenant en compte des intérêts de soutenabilité, il devient urgent pour la banque de créer une nouvelle entité qui aura en charge l'étude des questions « ESG » dans le cadre du processus de crédit. Elle devra dès lors créer une nouvelle méthode d'approche du financement.

A. Une nouvelle entité à créer : l'Analyse Extra Financière

A l'image des grandes institutions financières internationales, la prise en charge des questions liées au développement durable doit être confiée à des spécialistes. Ainsi, dans un cadre opérationnel et surtout stratégique, le « top » management de l'institution dans ses prérogatives d'organe central en charge d'octroyer des financements, pourra demander l'avis de cette entité à chaque fois qu'il en sera besoin.

Il s'agira d'un apport technique et d'aide à la décision, qui aura un avis d'expert lui permettant de jouer un rôle d'appui dans l'appréciation globale du risque inhérent au crédit. Cette entité aura une mission d'autant plus primordiale pour la banque que la convention de Bâle II (règles universelles dévolues aux banques dans l'appréciation des risques de son activité) dans sa délimitation du risque de contrepartie n'a pas pris le soin d'intégrer tous ces risques relatifs aux enjeux environnementaux, sociaux ou de gouvernance.

Les bonnes pratiques restent une recommandation majeure de la norme Iso 26000 dans le cadre d'une politique de responsabilité sociétale, et ainsi, CBAO à ce titre doit se mettre à niveau par rapport aux standards internationaux.

B. Etude d'impact social et environnemental

Inspirée par les principes de l'« Equateur » précédemment analysés dans cette étude. L'étude d'impact est un moyen permettant au financeur de mesurer l'impact de son financement sur le volet social et environnemental. En effet, la responsabilité du banquier en tant que dispensateur de crédit peut être établie lorsque ce financement a eu pour conséquences de créer des problèmes d'ordre environnementaux ou sociaux.

Sur le plan purement juridique, on assiste de plus en plus à la multiplication des « class actions » ou actions d'envergure initiées par des groupes de consommateurs encadrés par des organisations non gouvernementales, avec comme seule mission de déstabiliser tout un système de production. L'avantage de cette étude est qu'elle peut concerner aussi bien les projets d'infrastructures que les financements immatériels.

Dans ses modalités, l'étude d'impact peut se faire de façon progressive avec la mise sur pied de conditions d'éligibilités relatives au montant, à la nature du crédit, sa destination etc.

Paragraphe 2. Les produits financiers

D'un point vue organisationnel, CBAO vient de créer une direction dénommée « banque de financement & activités de marché » qui aura entre autre mission de développer le marché des capitaux, de permettre à la banque de jouer pleinement le rôle d'intermédiation sur le plan sous régional de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. Présentement, pour les clients disposants d'excédents de trésorerie sous forme de dépôt de à terme, CBAO peut les accompagner à investir sur le marché financier surtout obligatoire pour l'achat de bons émis par les états du Sénégal ou de la Côte d'ivoire.

Cependant, il est essentiel de souligner le manque de dynamisme du marché boursier sous régional, l'inexistence de produits suffisants et variés disponibles pour les investisseurs. Cette réalité n'est favorable pour le développement de l'investissement socialement responsable en sachant les mécanismes nouveaux d'investissement se font principalement sur ce type de marché.

Chapitre III : Les mécanismes d'intégration de l'offre d'investissement socialement responsable

Un ensemble de mesures seront prises pour proposer une offre à la clientèle intéressée par l'investissement responsable, et des mesures d'accompagnement seront prévues à cet effet.

Section 1. La formation des commerciaux aux produits d'investissement socialement responsable

CBAO dans sa nouvelle stratégie globale de formation du personnel à créer une académie qui va appuyer le centre de formation. Ces entités ont pour mission d'accompagner le personnel dans le renforcement des capacités. Dans ce cadre, un programme de formation annuel est élaboré et destiné aux auditeurs qui seront formés sur plusieurs avec modules.

Dans cette perspective les Exploitants, Rédacteurs qui constituent le personnel évoluant au niveau du pôle commercial doivent être formés sur les produits d'investissement socialement. Ainsi, ils devront être sensibilisés sur leur importance et leur impact en termes de perspectives pour la banque. Ceci fait, ils pourront progressivement à leur tour sensibiliser la clientèle sur les enjeux d'un tel investissement. Par conséquent, la formation représente un élément important d'une bonne politique « RSE » et le fait pour CBAO de m'être à niveau ses commerciaux sur les enjeux du développement durable. Ces derniers peuvent vraisemblablement être de bons relais pour le déploiement de la politique de l'investissement socialement responsable dans l'institution.

Section 2. Le besoin de sensibilisation de la clientèle sur l'importance de l'investissement socialement responsable

La sensibilisation est essentielle surtout pour la clientèle qui mérite d'avoir une information complète sur l'offre de la banque et ce relativement à la disponibilité des produits éthiques et de développement durable. Ainsi, la banque doit faciliter aux clients et prospects, l'accès à la bonne information sur les produits d'investissement responsable et c'est dans cette optique qu'un plan de communication responsable sera expressément élaboré.

Section 3. La communication et le marketing responsable

Elle veille à ce que les communications à but commercial basées sur le marketing et la publicité, remplissent les conditions de loyauté. Ainsi, elle doit s'imposer une charte éthique très rigoureuse.

C'est dans cette dynamique que CBAO devra mettre en place une stratégie nouvelle orientée sur un plan de communication basée sur des valeurs. Elle devra alors communiquer son intérêt pour la promotion de l'environnement, de l'éthique, et de la gouvernance. Par-là CBAO devra jouer pleinement son rôle en veillant à vendre des produits respectueux des normes et des bonnes pratiques. C'est ainsi que seront bannies des pratiques telles que l'écoblanchiment ou le « green washing » qui se limitera uniquement à montrer une image complètement fausse de la banque.