

GOVERNANCE D'ENTREPRISE POUR LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

SYNTHÈSE

- Ce guide présente le sujet de la gouvernance d'entreprise au personnel des investisseurs institutionnels et à leurs conseillers.
- Il explique l'importance et la pertinence de la gouvernance d'entreprise au niveau de l'émetteur et les implications pour le processus d'investissement.
- Ce guide se concentre sur les attentes et les exigences en matière de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse, bien qu'il couvre également brièvement celles applicables aux entreprises privées.

Le guide est organisé en deux parties :

L'importance de la gouvernance d'entreprise		
Pourquoi c'est important	Normes de pratique	Variantes régionales
Approches que peuvent adopter les investisseurs institutionnels		
Politique, gouvernance et stratégie	Engagement	Reporting

INTRODUCTION À L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

[DÉCOUVREZ LES GUIDES](#)



PARTIE 1 : L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

POURQUOI C'EST IMPORTANT

La gouvernance d'entreprise est [décrite par l'OCDE](#) comme étant « la structure et les systèmes qui permettent de diriger l'entreprise et de fixer ses objectifs, ainsi que de déterminer les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler les performances ». Le renforcement de la gouvernance d'entreprise sert à améliorer la prise de décision et à réduire la probabilité de mauvais résultats découlant de choix stratégiques, déontologiques, opérationnels ou financiers au sein d'une organisation.

La gouvernance d'entreprise permet de s'assurer que les dirigeants sont responsables devant les actionnaires et que leurs intérêts sont alignés. Des structures de gouvernance solides permettent également de s'assurer que les dirigeants disposent des compétences requises et qu'ils disposent des compétences requises et les exploitent le mieux possible.

La recherche universitaire¹ montre que la qualité de la gouvernance d'entreprise a une incidence sur les performances financières des entreprises et, par conséquent, sur le rendement pour les actionnaires.

La gouvernance d'entreprise a également des répercussions sur la manière dont les entreprises gèrent des questions telles que les risques de corruption, la cybersécurité, la protection des données et de la vie privée, la fiscalité et les changements climatiques.

EXEMPLE DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La bourse de crypto-monnaies FTX a déposé son bilan en novembre 2022 à la suite d'accusations [de détournement de fonds de clients](#). Le nouveau directeur général chargé de gérer la faillite a déclaré dans un [document judiciaire](#) qu'il n'avait jamais vu « un échec aussi complet du contrôle de l'entreprise ». Le rapport souligne l'absence d'un conseil d'administration indépendant, de réunions formelles du conseil d'administration et de documentation des transactions. Des investisseurs institutionnels, dont des fonds souverains et des fonds de pension, figuraient parmi les bailleurs de fonds de l'entreprise.

PRI et ressources externes

Recherche académique

- [Corporate governance and equity prices](#)
- [The vote is cast: the effect of corporate governance on shareholder value](#)

Documents de travail

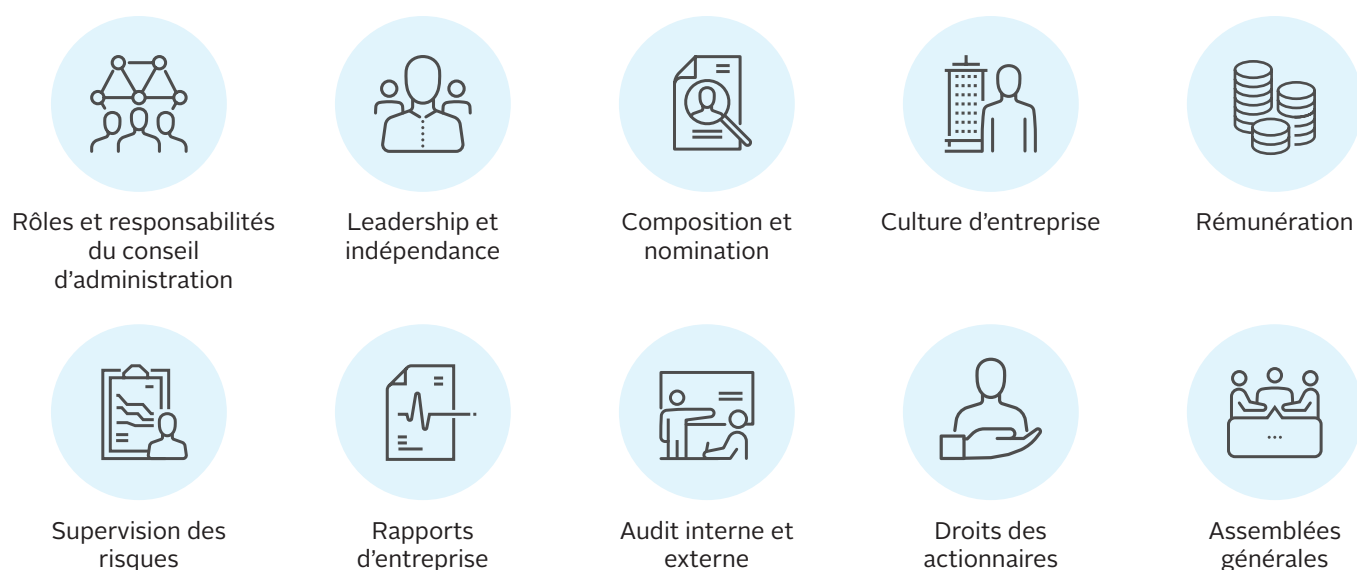
- [Qu'est-ce que l'équité fiscale et que signifie-t-elle pour les investisseurs ?](#)
- [Renforcer la gouvernance en matière de cybersécurité](#)

¹ Paul Gompers, Joy Ishii, Andrew Metrick (2003), [Corporate Governance and Equity Prices](#)

NORMES DE PRATIQUE

Il existe un certain nombre de normes internationalement reconnues en matière de gouvernance d'entreprise. Deux exemples notables sont les [Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE](#) et les [Principes de gouvernance mondiale de l'ICGN](#).

Les thèmes communs de ces normes sont les suivants :



Dans cette section, nous couvrons brièvement chacun de ces domaines.

Présentation succincte de chaque domaine	Exemples d'écarts par rapport aux normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise
Rôles et responsabilités du conseil d'administration	
Les actionnaires élisent des conseils d'administration pour représenter leurs intérêts. Le rôle du conseil d'administration est de superviser la gestion, les performances opérationnelles et financières et la conduite déontologique de l'entreprise. Les principes de gouvernance mondiale de l'ICGN stipulent que les conseils d'administration doivent « promouvoir les intérêts à long terme de l'entreprise en agissant en connaissance de cause, avec bonne foi, soin et loyauté, dans l'intérêt des actionnaires, tout en tenant compte des parties prenantes concernées ».	■ Pas de supervision des questions de développement durable au niveau du conseil d'administration ■ Manque d'informations sur la manière dont le conseil d'administration supervise les questions de développement durable ■ Le mandat des comités du conseil d'administration n'est pas divulgué

Aperçu du domaine	Exemples d'écarts par rapport aux normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise
Leadership et indépendance	
Les conseils d'administration des entreprises sont généralement constitués d'une combinaison d'administrateurs exécutifs, qui appartiennent à l'équipe de direction de l'entreprise, et d'administrateurs indépendants, qui ne font pas partie de la direction de l'entreprise. Les administrateurs indépendants apportent un regard impartial aux discussions et aux décisions du conseil d'administration, contribuant ainsi à protéger les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes.	■ Cumul des fonctions de président et de directeur général ■ Absence d'administrateurs majoritairement indépendants au sein du conseil d'administration ■ Directeurs ayant un mandat long (par exemple, 10 ans ou plus) ■ Présence d'ancien(s) directeur(s) général(aux) au conseil d'administration
Composition et nomination	
Les membres du conseil d'administration sont censés posséder collectivement les compétences, l'expérience et l'indépendance nécessaires pour assurer un contrôle efficace de la stratégie de l'entreprise. Les Principes de gouvernance mondiale de l'ICGN stipulent que les conseils d'administration doivent comprendre « des personnes de sexe, d'âge, d'ethnie, de nationalité, d'origine sociale et économique différents » qui possèdent les « compétences professionnelles et les qualités personnelles » requises. De manière plus générale, le renouvellement périodique du conseil d'administration, en particulier pour les rôles clés (présidents de comité ou de conseil d'administration), permet de s'assurer que les compétences restent pertinentes et que de nouvelles perspectives sont intégrées. Des évaluations externes des performances du conseil d'administration devraient être commandées régulièrement et l'impact de ces évaluations sur la composition future du conseil d'administration devrait être divulgué.	■ Les administrateurs siégeant dans de nombreux conseils d'administration (par exemple, plus de trois). C'est ce que l'on appelle l'« overboarding » ■ Manque de diversité au niveau du conseil d'administration ■ L'évaluation des performances du conseil d'administration n'est pas effectué régulièrement ■ Manque d'expérience ou de compétences au niveau du conseil d'administration ■ Absence de planification de la succession
Culture d'entreprise	
Une partie de la responsabilité du conseil d'administration est d'inculquer des niveaux élevés en matière de déontologie des affaires et de superviser une culture d'entreprise alignée sur l'objectif de la société. Dans un contexte d'entreprise, la culture peut être définie comme « un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements manifestés par une entreprise dans ses activités et ses relations avec ses parties prenantes »². Les parties prenantes d'une entreprise comprennent ses employés, ses clients et les communautés dans lesquelles elle opère.	■ Le conseil d'administration n'a pas veillé à ce que des politiques et des procédures anticorruption soient en place ■ Le conseil d'administration n'a pas veillé à ce que des mécanismes de dénonciation indépendants et confidentiels (lanceurs d'alerte) soient mis en place ■ Absence de réponse aux allégations de faute ou d'infraction aux règles de déontologie. ■ Rotation excessive du personnel ■ Pas d'articulation de l'approche des activités d'engagement politique et représentations d'intérêts

² Financial Reporting Council (2016), [Corporate Culture and the Role of Boards](#)

Aperçu du domaine	Exemples d'écarts par rapport aux normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise
Rémunération	
Des rémunérations bien conçues incitent les employés, y compris les cadres, à contribuer à la réussite à long terme de l'entreprise. Les structures de rémunération doivent être équitables, équilibrées et compréhensibles. Le conseil d'administration doit veiller à ce qu'elles soient en phase avec la stratégie de l'entreprise³, notamment en ce qui concerne les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance. En outre, il convient de trouver un équilibre approprié entre le versement de dividendes aux actionnaires, l'investissement dans des opportunités de création de valeur future et la rémunération du personnel.	■ Absence de politiques de rémunération claires et compréhensibles ■ Rémunération des dirigeants qui n'est pas proportionnelle aux performances de l'entreprise ou aux salaires et conditions de travail de l'ensemble de la main-d'œuvre ■ Manque de transparence sur les rémunérations totales versées ■ Dépendance excessive à l'égard des indicateurs de performance financière à court terme lors de la fixation des rémunérations ■ Présence d'un dirigeant d'entreprise au sein du comité de rémunération
Supervision des risques	
Le conseil d'administration doit superviser l'évaluation et la divulgation des principaux risques de l'entreprise. Il doit également approuver l'approche de la gestion des risques et des contrôles internes sur une base continue.	■ Absence de rapport sur l'évaluation par le conseil d'administration des risques émergents et des principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée et sur l'atténuation de ces risques sur une base annuelle
Rapports d'entreprise	
Il incombe au conseil d'administration de superviser la publication d'informations fiables et en temps voulu, notamment sur la situation financière de l'entreprise et son approche du développement durable. Comme indiqué dans le Cadre des besoins en données des investisseurs des PRI pour être utiles à la prise de décision, les informations sur le développement durable doivent être disponibles, accessibles, vérifiables, comparables entre plusieurs dimensions, représenter fidèlement la réalité et être pertinentes pour les investisseurs.	■ Les rapports et comptes annuels ne sont pas présentés de manière à permettre des comparaisons dans le temps et entre les entreprises ■ Pas ou peu d'informations sur le développement durable
Audit interne et externe	
Un audit permet d'évaluer la qualité et l'intégrité des rapports de l'entreprise, y compris les rapports financiers. L'audit interne est supervisé au sein d'une entreprise et l'audit externe est mené de manière indépendante. Le comité d'audit, composé de membres indépendants du conseil d'administration, doit être chargé de contrôler l'intégrité des états financiers et de communiquer tout ajustement significatif des rapports.	■ Pas d'attribution claire de la responsabilité de la fonction d'audit interne ■ Auditeurs externes fournissant également des services autres que d'audit à l'entreprise ■ Relations de longue date avec les auditeurs externes

Aperçu du domaine	Exemples d'écarts par rapport aux normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise
Droits des actionnaires	
Les principes de gouvernance mondiale de l'ICGN stipulent que : « Les droits de tous les actionnaires doivent être égaux et protégés ». La bonne pratique veut que les droits de vote des actionnaires soient directement liés à leur participation économique dans l'entreprise. Certaines entreprises introduisent des « clauses d'extinction » définissant une période après laquelle les droits de vote différentiels expirent et où toutes les actions ont les mêmes droits de vote. Les émissions d'actions, les rachats d'actions et les fusions et acquisitions peuvent potentiellement diluer les investissements des actionnaires existants ou introduire des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Le conseil d'administration doit faire preuve d'indépendance de jugement pour s'assurer que les transactions majeures sont réalisées dans le respect des intérêts des actionnaires existants.	■ S'écarter de la norme « une action, une voix » sans l'accompagner de garanties, telles que des clauses fixant des dates d'expiration pour les catégories d'actions assorties de droits de vote renforcés ■ Existence de structures qui diluent les participations des actionnaires et agissent comme un mécanisme anti-OPA ■ Manque de transparence sur les transactions avec les parties liées
Assemblées générales	
L'un des rôles du conseil d'administration est de veiller à ce que les actionnaires puissent participer efficacement, poser des questions et voter lors des assemblées générales. Une bonne pratique consiste à faire en sorte que les assemblées générales annuelles (AGA) et les réunions convoquées par les actionnaires soient inclusives et permettent une participation physique en plus de l'accès virtuel.	■ Pas de disposition permettant aux actionnaires de convoquer des assemblées générales ■ Les actionnaires n'ont pas la possibilité d'assister physiquement aux assemblées générales annuelles ou extraordinaires ■ Restriction / modération des questions posées pendant l'AGA

Il existe également des normes de gouvernance d'entreprise adaptées aux entreprises privées, telles que les [Principes de gouvernance d'entreprise de Wates](#) publiés par le Financial Reporting Council du Royaume-Uni.

PRI et ressources externes

Articles

- [Rémunération liée aux critères ESG : recommandations pour les investisseurs](#)
- [L'objet social : ce que les investisseurs doivent savoir](#)

Documents de travail

- [Diversité, équité et inclusion : des domaines d'action clés pour les investisseurs](#)
- [L'engagement politique responsable : pratiques et défis de la gérance](#)

Guides d'engagement

- [Converger sur le lobbying climatique : aligner les pratiques des entreprises sur les attentes des investisseurs](#)
- [Lanceurs d'alerte : pourquoi et comment s'engager auprès des entreprises dans lesquelles vous investissez ?](#)
- [Les actions d'engagement pour la lutte contre la corruption \(Engaging on anti-bribery and corruption\)](#)
- [Un guide de l'investisseur pour s'engager sur les nominations d'administrateurs](#)
- [Conseils d'engagement sur la responsabilité fiscale des entreprises : pourquoi et comment s'engager auprès des entreprises dans lesquelles vous investissez ?](#)

VARIANTES RÉGIONALES

Les règles, les normes, les dispositions et les codes de gouvernance diffèrent d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre en raison de l'histoire, de la culture et de la législation locale. Dans de nombreuses juridictions, les règles de gouvernance d'entreprise sont intégrées dans la réglementation, complétées par des codes volontaires de gouvernance d'entreprise qui définissent des normes plus élevées sur lesquelles les entreprises peuvent choisir de s'aligner.

L'une des principales différences entre les juridictions est la conception du conseil d'administration. Un certain nombre de pays européens, dont l'Allemagne et la Pologne⁴ ainsi que la Chine⁵, utilisent des « conseils à deux niveaux ». Ils se composent d'un conseil d'administration composé de dirigeants et supervisé par un conseil de surveillance généralement composé de représentants des actionnaires⁶.

Certains problèmes de gouvernance d'entreprise sont plus fréquents dans les entreprises basées sur les marchés émergents, par exemple la présence d'actionnaires dominants, c'est-à-dire d'actionnaires détenant une part importante des droits de propriété ou de contrôle sur les droits de vote⁷.

Compte tenu des différences entre les pays et les régions, l'ICGN recommande que ses principes de gouvernance mondiale soient appliqués avec souplesse et que « les circonstances spécifiques des entreprises, des actionnaires et des marchés sur lesquels ils opèrent soient reconnues ». Les investisseurs doivent toujours s'attendre à ce que les entreprises qui s'écartent des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise soient dûment justifiées.

EXEMPLES DE PRATIQUES ÉMERGENTES

Représentants des salariés au conseil d'administration

dans certaines régions, la réglementation est de plus en plus favorable à la représentation et à la prise en compte des intérêts des salariés au sein des conseils d'administration. Plusieurs juridictions, principalement en Europe, attribuent déjà une partie des sièges du conseil de surveillance à des représentants des travailleurs. La tendance à la représentation des salariés dans les conseils d'administration unitaires se dessine aujourd'hui.

Comités de développement durable : de nombreuses entreprises disposent d'un comité de développement durable dédié au niveau du conseil d'administration, bien que la proportion d'entreprises disposant de tels comités varie selon les régions.

Le rôle de ces comités est de superviser la stratégie de développement durable.

PRI et ressources externes

Études de cas

- [Corporate governance 2020 annual study – performance of Latin American companies](#)
- [E Fund Management: improving corporate governance in China through engagement](#)
- [ECGI corporate governance codes repository](#)
- [OECD Corporate Governance Factbook](#)

Webinaires

- [Corporate governance in China: what investors need to know](#)
- [Corporate governance in India](#)
- [Corporate governance in South East Asia: what investors need to know](#)

4 Klaus J. Hopt (2022), [The German Supervisory Board](#)

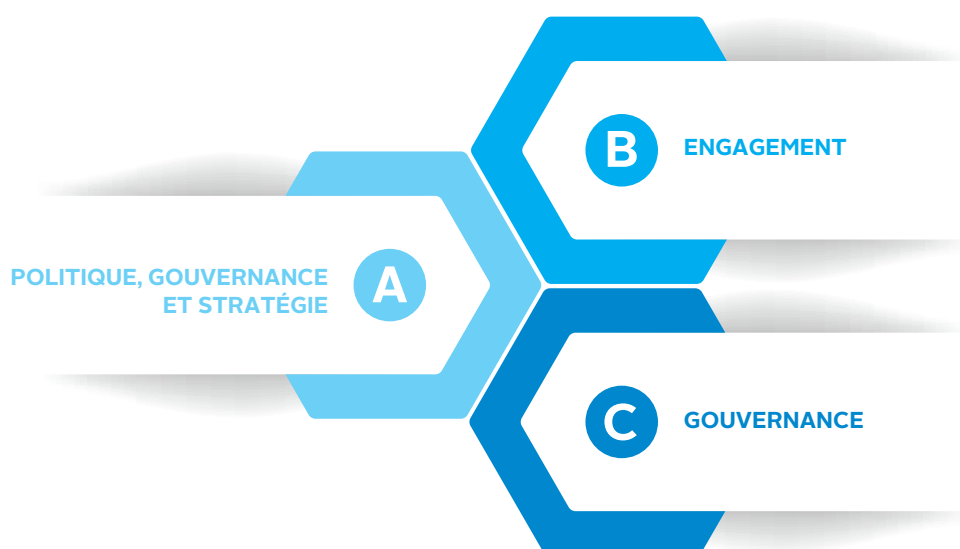
5 George Ribeiro et Dominic Hui (2022), [Corporate Governance And Directors' Duties in China: Synthèse](#)

6 Maria Aluchna (2013), [Encyclopaedia of Corporate Social Responsibility](#)

7 MSCI (2022), [Ownership and Control 2022: Global Equities Concentration on the Rise](#)

PARTIE 2 : APPROCHES QUE PEUVENT ADOPTER LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Cette section présente les moyens dont disposent les investisseurs institutionnels pour promouvoir de solides pratiques de gouvernance d'entreprise parmi les entreprises bénéficiaires. Les leviers dont disposent les investisseurs institutionnels dépendent de leurs ressources et du fait qu'ils gèrent leurs actifs en interne ou en externe. Les actions se répartissent en trois domaines :



A. POLITIQUE, GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

Principe PRI n° 1 : « Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissement. »

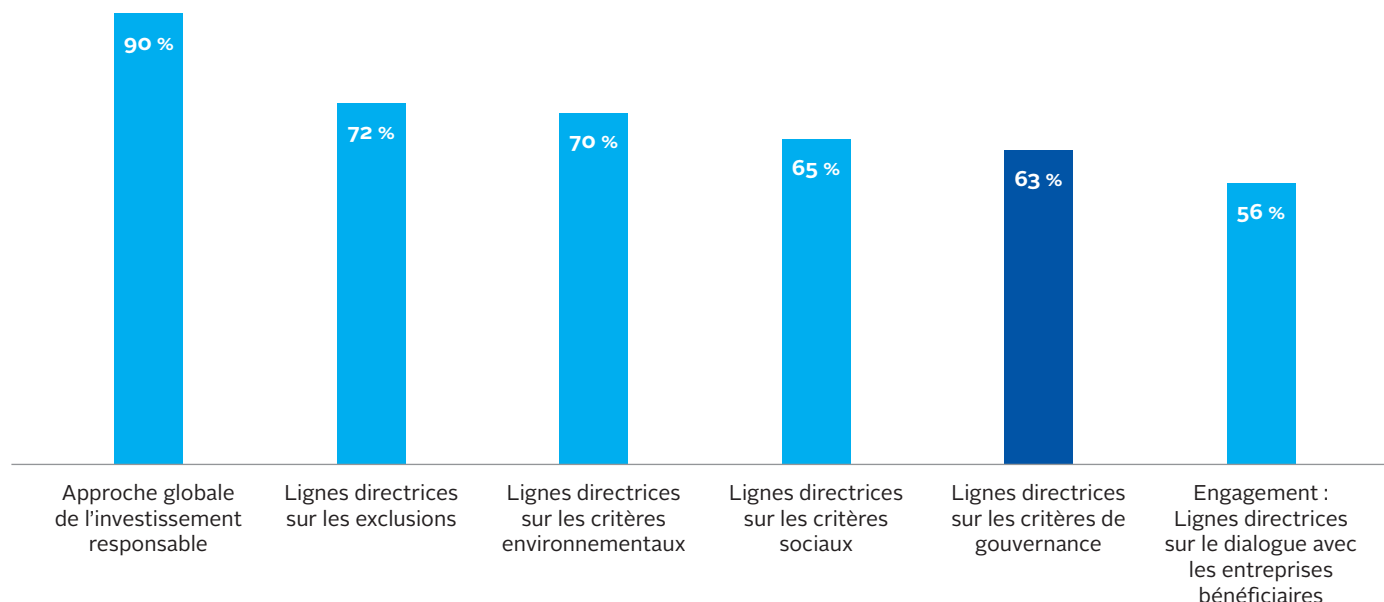
Il n'existe pas d'approche unique pour intégrer les performances de gouvernance des entreprises dans la stratégie d'investissement. Certaines des mesures que peuvent adopter les investisseurs institutionnel sont présentées ci-dessous.

- **Politiques :** aborder les questions de gouvernance d'entreprise dans le cadre de l'investissement responsable ou de politiques équivalentes. La rémunération des dirigeants, la composition du conseil d'administration et les procédures d'audit sont des exemples de facteurs de gouvernance d'entreprise qui peuvent être couverts.
- **Allocation d'actifs :** prise en compte de la gouvernance d'entreprise dans la modélisation de l'allocation d'actifs, analyse des tendances en matière de gouvernance au sein des classes d'actifs et dans des secteurs spécifiques.
- **Mandats d'investissement :** ajout de clauses relatives à la gouvernance d'entreprise dans les mandats d'investissement.

- **Sélection des gestionnaires :** évaluation de la capacité des gestionnaires de placements externes à intégrer efficacement l'analyse des questions de gouvernance d'entreprise dans les décisions d'investissement.
- **Recherche :** demander aux prestataires de services d'investissement de produire des recherches et des analyses supplémentaires sur les questions de gouvernance d'entreprise. Encourager les travaux universitaires et les autres études dans ce domaine.
- **Formation :** promouvoir une meilleure formation des professionnels de l'investissement en matière de gouvernance d'entreprise.

Au cours du cycle de reporting 2023 des PRI, 63 % des investisseurs institutionnels ont déclaré inclure des éléments sur les questions de gouvernance dans les documents de politique publique, comme le montre le graphique ci-dessous.

Éléments de la politique des investisseurs institutionnels signataires des PRI accessibles au public



Source des données : Cadre de reporting des PRI 2023

PRI et ressources externes

Étude de cas

- [Aberdeen Standard Life on incorporating corporate governance considerations in asset allocation](#)

Modèles de clauses contractuelles

- [Modèle du mandat de l'alliance ICGN-GISD](#)
- [ESG integration in listed equity: a technical guide](#)
- [Responsible investment due diligence questionnaires for asset owners](#)

Webinaire

- [Governance assessments: a similar approach for equities vs debt investors?](#)

EXEMPLE DE MESURE ADOPTÉE PAR UN INVESTISSEUR INSTITUTIONNEL

Politiques : Le fonds de pension britannique Greater Manchester Pension Fund (GMPF) fournit des lignes directrices sur les facteurs de gouvernance d'entreprise dans sa [politique d'investissement responsable](#). Le document stipule que : « Le GMPF considère que les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise continuent de protéger les actionnaires et nos bénéficiaires ». Il énumère les sujets de gouvernance d'entreprise sur lesquels il a pris position, notamment la répartition des responsabilités, l'indépendance et la diversité du conseil d'administration, la rémunération et la qualité de l'audit.



B. ENGAGEMENT

Principe PRI n° 2 : « Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires. »

Les investisseurs institutionnels peuvent gérer les questions de gouvernance d'entreprise à différents niveaux. Ils peuvent s'engager auprès des décideurs politiques, des gestionnaires de placements externes et directement auprès des entreprises émettrices.

Certaines des mesures d'engagement que peuvent adopter les investisseurs institutionnels sont présentées ci-dessous.

Vote (par procuration)

- Développer et divulguer des politiques de vote avec des lignes directrices couvrant les facteurs de gouvernance d'entreprise.
- L'exercice des droits de vote ou le contrôle du respect de la politique de vote (en cas d'externalisation) afin de faire respecter les principes de bonne gouvernance ou de tenir les entreprises pour responsables de leurs mauvaises pratiques.
- Utilisation de la [Base de données des résolutions](#) au sein de la [Plateforme de collaboration PRI](#) pour suivre les résolutions en matière de gouvernance d'entreprise.

Engagement

- S'engager avec les émetteurs (directement ou par l'intermédiaire de prestataires de services) sur la question de la gouvernance d'entreprise.
- Participer à des initiatives de collaboration en matière de gouvernance d'entreprise.
- Participer à l'élaboration de politiques, de règlements et de normes.

Escalade

- Dépôt de résolutions d'actionnaires relatives à la gouvernance d'entreprise.

EXEMPLES DE MESURES ADOPTÉES PAR UN INVESTISSEUR INSTITUTIONNEL

Vote : Dans cette [étude de cas](#), l'Autorité monétaire de Hong Kong décrit comment elle évalue les décisions de vote de ses gestionnaires externes sur les questions de gouvernance d'entreprise et comment elle assure le suivi lorsque des questions se posent sur la manière dont les votes ont été exprimés.

Dialogue avec les pouvoirs politiques : En 2022, un certain nombre d'investisseurs institutionnels ont contribué à une [déclaration](#) soutenant une proposition de directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises qui ancrerait les droits humains et les considérations environnementales dans la gouvernance des entreprises, tout en suggérant des moyens de renforcer cette directive.

Ressources PRI

Étude de cas

- [Previ: Collective engagement on integrity and anti-corruption](#)

Article

- [Are corporate boards responding to successful shareholder ESG proposals?](#)



C. REPORTING

Principe PRI n° 3 : « Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG. »

Principe PRI n° 6 : « Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes. »

Le reporting est un mécanisme de responsabilisation essentiel. Certaines des mesures que les propriétaires d'actifs peuvent prendre pour promouvoir et soutenir un reporting transparent sont présentées ci-dessous.

- **Exigences en matière de reporting sur les entreprises bénéficiaires :** les entreprises doivent fournir des informations supplémentaires lorsqu'elles s'écartent des pratiques recommandées par les normes internationalement reconnues. Par exemple, dans les cas où les entreprises ont deux (ou plusieurs) catégories d'actions.
- **Exigences en matière d'information des gestionnaires de placements :** obligation pour les gestionnaires de placements d'indiquer comment les questions de gouvernance d'entreprise sont intégrées dans l'analyse des investissements, la prise de décision en matière d'investissement et les activités d'engagement.
- **Divulgations externes :** rapports publics aux bénéficiaires et/ou aux autres parties prenantes sur les mesures prises en matière de gouvernance d'entreprise dans le cadre du processus d'investissement.

EXEMPLE DE MESURE ADOPTÉE PAR UN INVESTISSEUR INSTITUTIONNEL

Divulgations externes : Dans son [supplément](#) annuel [sur l'investissement responsable](#) l'investisseur institutionnel australien CBUS fournit une ventilation des questions sur lesquelles il a voté par thème et le pourcentage de résolutions sur les questions clés de gouvernance d'entreprise contre lesquelles il a voté.

PRI et ressources externes

- [Cadre de reporting des PRI](#)
- [Manuel des normes mondiales de communication ESG de l'institut CFA pour les produits d'investissement](#)

CRÉDITS

PRINCIPAUX CONTRIBUTEURS

- Eilidh Wagstaff
- Sebastien Akbik
- Michal Bartek
- Toby Belsom

RÉVISION

- Rachael Revesz

CONCEPTION

- Will Stewart

Nous tenons à remercier l'ICGN ainsi que Vaishnavi Ravishankar et Betina Vaz Boni, anciennement des PRI, pour leur contribution à ce guide.