

L'Afrique sur la voie de la RSE

Philippe Barry

RSE Sénégal

2

Pour une approche
interculturelle de la RSE
en Afrique

Alexandre Wong

RSE & interculturalité

6

Un agro-industriel pionnier de
la RSE en Afrique

Franck Eba

Groupe SIFCA

9

Promouvoir des PME africaines
responsables : l'expérience
d'un investisseur d'impact

Elodie Nocquet

Investisseurs et Partenaires

12

Chiffres clés

La RSE en chiffres

16

Le rôle des institutions
financières de développement
dans la promotion de la RSE

**Odile Conchou, Juliette Ramondy
et Julia Richard de Chicourt**

Proparco

18

De l'assistance au partenariat :
la RSE de Lafarge en Afrique
subsaharienne

Alan Kreisberg et Pierre Delcroix

Lafarge

22

Engager les entreprises :
l'approche du WWF

**Anne Chetaille, Jochen Krimphoff
et Jean-Baptiste Roelens**

WWF France

25

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

Les initiatives en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se multiplient en Afrique et sont porteuses d'opportunités pour le développement. Dans quelles conditions cette dynamique peut-elle prospérer ?

EDITORIAL PAR ANNE PAUGAM DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'AFD

Effet de mode, poudre aux yeux ou véritable changement de paradigme ? La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) suscite autant d'intérêt que de controverses. Néanmoins, elle se propage depuis une décennie sur tous les continents et transforme l'entreprise. De plus en plus de sociétés privées prennent en compte les intérêts de leurs parties prenantes, et intègrent des préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance à leurs activités. Le mouvement de la RSE est en marche, et pour l'accompagner, les grandes organisations internationales ont fait émerger des lignes directrices, des normes, des standards qui offrent autant de référentiels sur la RSE pour le secteur privé.

Sur le continent africain, la RSE est peu connue que ce soit des autorités publiques ou des dirigeants d'entreprises. Pourtant, une nouvelle dynamique est bel et bien à l'œuvre depuis quelques années – en témoignent les propos recueillis dans ce vingt et unième numéro de la revue *Secteur Privé & Développement*. Outre les filiales des multinationales, des entreprises locales commencent à s'engager dans des démarches de RSE. Les initiatives fleurissent : des réseaux d'entreprises, des formations spécialisées, des labels qui favorisent la diffusion locale de savoir-faire. Les chambres de commerce, la société civile, les médias s'emparent également du sujet et les Etats adoptent peu à peu des cadres réglementaires pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie du développement durable.

La RSE représente une opportunité pour l'Afrique : celle de soutenir un développement durable et inclusif, tout en améliorant la performance des entreprises et leur image. C'est un véritable pari gagnant-gagnant. Seule la mobilisation de tous les acteurs permettra de faire émerger son développement à grande échelle sur le continent. Les institutions financières de développement auront un rôle majeur à jouer pour accompagner les entreprises sur cette voie et structurer des coalitions d'acteurs publics et privés au service de la RSE.

L'Afrique sur la voie de la RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se diffuse largement et convainc aujourd'hui un nombre croissant d'acteurs. En Afrique subsaharienne, elle reste cependant peu connue et rarement formalisée par les entreprises. Encouragée, appuyée et adaptée aux réalités locales, la RSE pourrait être un levier efficace de développement durable.

Philippe Barry

Consultant spécialisé en RSE et fondateur de l'Initiative RSE Sénégal

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept émergent en Afrique, mais encore mal connu d'une grande majorité de dirigeants et cadres d'entreprises du continent. Elle désigne, selon une définition convergente des Nations unies, de l'OCDE, de la Commission européenne et de l'Organisation internationale ISO, la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et leur responsabilité vis-à-vis des impacts environnementaux et sociaux (E&S) de leurs activités. Elle tend à définir une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes

: elle implique de prendre en compte les attentes des actionnaires, mais aussi d'un ensemble plus large d'acteurs : les salariés, les clients, les fournisseurs, les financeurs, les autorités publiques, les populations locales, etc.

La RSE recouvre des domaines d'actions multiples : au niveau sociétal, les relations avec les clients, les fournisseurs, la société civile ; au niveau social, la lutte contre les discriminations, les conditions de Travail, Hygiène et Sécurité, la gestion des emplois ; et au niveau environnemental, la lutte contre le changement climatique, la gestion économe des ressources, la biodiversité, la lutte contre les pollutions et les nuisances, etc.

Dans ce contexte multidimensionnel, il s'agit en effet de repenser l'entre-

prise autour du concept de développement durable, d'intégrer les préoccupations E&S dans sa stratégie globale et ses opérations. Ce qui la distingue de la logique du mécénat mené de manière plus autonome. La RSE repose principalement sur l'engagement volontaire d'entreprises qui se veulent plus responsables. Elle se développe souvent sous la pression de la société civile et des autorités publiques, mais aussi par la volonté des entreprises elles-mêmes – qui y trouvent leur intérêt. En effet, si la RSE présente un investissement de départ – études d'impact, audits, certifications, mobilisation de moyens internes humains et matériels, investissements spécifiques, etc. –, elle procure d'importants bénéfices aux entreprises : avantages concurrentiels, relations avec les parties prenantes et amélioration de la réputation, renforcement de l'implication des employés, économies liées à une meilleure utilisation des ressources (moins de consommation d'eau, d'énergie, réduction des déchets, recyclage, etc.) par exemple. Pour toutes ces raisons, la RSE convainc aujourd'hui de plus en plus d'acteurs économiques et se diffuse peu à peu sur tous les continents, et notamment en Afrique.

LE FOISONNEMENT D'INITIATIVES INTERNATIONALES SUR LA RSE

Né aux Etats Unis dans les années 1950, le concept de RSE ne s'est diffusé auprès des entreprises européennes que dans les années 1990. Il s'est développé à l'initiative d'organisations intergouvernementales ou régionales qui ont fait émerger des lignes directrices, des normes, des standards qui offrent un référentiel complet sur la RSE pour le secteur privé. Depuis deux décennies, les approches ont évolué vers des cadres de plus en plus normatifs.

Les Principes directeurs de l'OCDE, en vigueur depuis 1976 et révisés en 2011¹, constituent le premier grand référentiel international en matière de RSE. Ce sont



PHILIPPE BARRY

Après avoir occupé pendant 20 ans des fonctions au sein du patronat sénégalais, **Philippe Barry** a créé en 2008 le CFPMI, tout premier cabinet entièrement dédié à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Afrique de l'Ouest. Consultant spécialisé dans l'accompagnement des entreprises souhaitant mettre en place des démarches de RSE conformes à la norme ISO 26000, Philippe Barry est aussi le fondateur de « l'Initiative RSE Sénégal ».

des recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les 42 gouvernements qui y ont souscrit, en matière de droits de l'Homme, d'emploi et de relations professionnelles, d'environnement, de lutte contre la corruption, etc. Sa spécificité est de proposer un système opposable via l'établissement de Points de contact nationaux (PCN) qui reçoivent des plaintes et peuvent prononcer des sanctions dans chaque pays signataire. Lancé en 2000 par l'ONU, le Pacte mondial, lui, comprend 10 principes dans le domaine des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Il compte aujourd'hui plus de 8 000 signataires, dont 6 000 entreprises dans 135 pays.

À côté de ces cadres posant les principes de la RSE, il existe des normes sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer pour les mettre en œuvre. La plus connue d'entre elles, en la matière, est la norme ISO 26000. Elle donne des lignes directrices aux organisations pour agir de manière socialement responsable en matière de gouvernance, de droits de l'Homme, de relations et de conditions de travail, d'environnement, de relation avec les communautés – entre autres. Cette norme n'est pas contraignante et ne se prête donc pas à la certification – contrairement à d'autres normes qui se concentrent sur des domaines plus précis, comme la norme ISO 14001 qui définit les critères d'un système de management environnemental ou la norme ISO 18001 qui constitue la norme de certification des systèmes de management de santé et de sécurité au travail. Les institutions financières de développement ont également développé des normes applicables aux entreprises et aux activités financées. Les normes de performance de la Société Financière Internationale (SFI) sont celles qui servent aujourd'hui de référence à nombre d'entrelles ainsi qu'aux banques commerciales signataires des principes de l'Equateur. Elles représentent l'une des approches en matière de RSE les plus exigeantes. Elles couvrent des thématiques telles que la lutte contre la pollution, la préservation de l'environnement ou les conditions d'emploi et de travail,

mais s'étendent également à des problématiques souvent peu réglementées telles que la santé, la sécurité et la sûreté des communautés, mais aussi l'acquisition de terres ou la réinstallation des populations déplacées et la défense des droits autochtones. Il existe par ailleurs des référentiels techniques pour rendre compte des réalisations en matière de RSE, tels que le Global Reporting Initiative (GRI), qui propose un cadre de reporting commun des données extra-financières pour le secteur privé, ainsi que des lignes directrices sur l'élaboration de ce reporting. Enfin, toutes ces initiatives internationales sont complétées au niveau national par des politiques publiques incitant les acteurs économiques à s'engager en matière de RSE – essentiellement dans les pays européens – et par des réseaux d'entreprises visant la promotion des bonnes pratiques RSE.

«D'une façon générale, il règne en Afrique plus une culture de mécénat qu'une culture de la RSE.»

LES ENJEUX DE LA RSE EN AFRIQUE

La RSE est encore peu connue sur le continent africain, que ce soit des autorités publiques ou des dirigeants d'entreprise, et peu d'entreprises mettent en place des politiques de RSE au sens des définitions internationales. D'une façon générale, il règne en Afrique plus une culture de mécénat qu'une culture de la RSE. Les entreprises sont par exemple très fortement sollicitées pour des investissements sociaux communautaires, lors de catastrophes naturelles ou dans le domaine de la santé ou de l'éducation. Quand elle existe, la RSE est souvent l'apanage des grandes multinationales ou est limitée à des programmes satellites qui n'impactent pas encore suffisamment le mode de gestion des entreprises. Dresser un état des lieux précis de la RSE en Afrique demeure néanmoins aujourd'hui difficile, en partie car l'appréhension du concept sur le continent est récente et que nombre d'entreprises africaines mettent en place des démarches RSE sans les formaliser comme telles.

On observe depuis quelques années une progression de la RSE en Afrique. Un nombre croissant d'initiatives dans le domaine de la formation à la RSE voient le jour : l'Institut de la Francophonie pour le développement durable et l'Université de l'École d'administration publique du Québec développent par exemple pour les États africains un programme national en développement ►►

'De nouvelles normes ont été introduites en 2011 en matière de droits de l'homme via l'intégration de la chaîne de fournisseurs dans la sphère de responsabilité des entreprises.

REPÈRES

L'Initiative RSE Sénégal vise à promouvoir la responsabilité sociétale (RSE) auprès des entreprises locales. Portée par le CFPMI, ses activités sont soutenues par 30 entreprises et par de nombreux partenaires publics (dont l'Agence Française de Développement et la Coopération technique allemande). L'Initiative organise le « Forum sur la RSE au Sénégal », assure la promotion des pratiques RSE sur Internet (www.rsesenegal.com et www.facebook.com/RSE.Senegal) et organise des formations sur le sujet.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

►►► durable et responsabilité sociétale des organisations (PIDDRSO) qui donne lieu à des sessions de formation dans les pays d'Afrique francophone. L'Institut des Sciences de l'environnement de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, avec l'appui de l'Initiative RSE Sénégal, a mis en place une formation diplômante en RSE (niveau Master). L'Institut Afrique RSE – qui a appuyé la mise en place de Kilimandjaro, un réseau d'experts africains dans le domaine de la RSE et du développement durable – organise régulièrement des sessions de formation sur la RSE dans les pays africains. Il faut aussi souligner l'existence de quelques labels (Maroc) ou chartes (Sénégal, voir encadré 1) conçus par le secteur privé.

Ces initiatives, encore limitées, sont néanmoins encourageantes et ouvrent des perspectives intéressantes pour relever certains défis de développement sur le continent africain. Couplées à des politiques publiques, les démarches de RSE peuvent par exemple aider à combattre le sous-emploi des jeunes diplômés en articulant mieux les dispositifs de formation professionnelle existants avec des programmes d'insertion professionnelle (Encadré 2). Même si peu d'entre elles l'ont formalisé, les entreprises africaines peuvent aussi contribuer à améliorer le système de protection sociale – notamment en tant qu'employeurs. En outre, la diffusion de la RSE ne pourra que renforcer la lutte contre la fragilisation de la biodiversité et des ressources naturelles (déforestation, monoculture, surexploitation halieutique, exploitation minière, etc.).

² Les incitations proposées par les États pour des entreprises qui décident de réinvestir une partie de leurs profits dans des projets de développement durable ayant un fort impact social et environnemental n'existent pas – ou trop peu.

OBSTACLES, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Conçue dans les pays du Nord, principalement anglo-saxons, la RSE est le fruit d'une longue maturation entre des parties prenantes qui ont su transformer leurs rapports de force en une démarche concertée. Elle nécessite un environnement des affaires structuré dans lequel chaque acteur a atteint un niveau d'organisation et de visibilité qui lui permet de jouer son rôle de modérateur ou de régulateur – ce qui n'est que rarement le cas sur le continent. La RSE implique l'investissement d'une masse critique d'acteurs économiques capables de traduire cette démarche en actions concrètes et de provoquer un effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique. L'importance du secteur informel en Afrique rend la démarche difficile à mettre en œuvre à grande échelle. La volonté des pouvoirs publics de promouvoir la RSE, d'en assurer la régulation et de faciliter les consultations entre les parties prenantes constitue un préalable important à son développement. Malheureusement, peu d'États ont adopté des cadres politiques pour la RSE² adaptés et les organisations du secteur privé – quand elles existent – ont trop peu d'influence sur les pouvoirs publics pour les inciter à adopter des dispositions favorables aux entreprises vertueuses en matière RSE. Dans de nombreux pays, le droit fiscal commun africain ne prévoit en effet aucune disposition particulière favorable à la RSE. Un des principaux défis concerne également la capacité des États africains à imposer des normes aux

« Dans de nombreux pays, le droit fiscal commun africain ne prévoit en effet aucune disposition particulière favorable à la RSE. »

ENCADRÉ 1 : LA CHARTE RSE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SÉNÉGAL

Initiée en 2012 par l'Initiative RSE Sénégal et par le Conseil national du patronat, la Charte RSE et développement durable des entreprises a été élaborée par 11 entreprises de différents secteurs (mines, industrie, BTP, banque, hôtellerie, etc.) en tenant compte à la fois de leurs préoccupations communes et des enjeux du développement durable au Sénégal. La Charte définit ainsi sept engagements à minima que doit prendre toute entreprise du Sénégal, quelle que soit sa taille, pour s'inscrire dans les lignes directrices d'une politique de RSE. Le premier engagement porte sur la nécessité de définir et de partager en interne et avec les parties prenantes des

valeurs correspondant aux principes éthiques et de bonne gouvernance. Les signataires s'engagent aussi à préserver les ressources naturelles, à atténuer la pollution ; elles doivent appuyer le développement d'une économie verte au Sénégal. Ainsi, plusieurs entreprises signataires (Simpa, Eiffage Sénégal, Cbao Attijariwafa bank, Neurotech) ont sous-traité la collecte et la valorisation de leurs déchets à de petites entreprises locales. Les entreprises signataires doivent contribuer à la lutte contre le chômage des jeunes et à la formalisation de leurs secteurs – deux préoccupations majeures en Afrique – en mettant en œuvre des politiques d'achat local privilégiant la contractualisation avec

des micro-entreprises et des PME engagées elles-mêmes dans la RSE et potentiellement créatrices d'emplois. Elles doivent respecter le principe de légalité en ce qui concerne les conditions de travail et les questions liées aux droits humains. Elles doivent aussi privilégier un engagement communautaire qui va au-delà du simple mécénat en s'impliquant dans de véritables projets RSE structurants, à fort impact. Enfin, l'entreprise signataire doit rendre compte en toute transparence de ses actions réalisées dans le domaine de la RSE et publier périodiquement un document en justifiant le bien fondé.

entreprises et à contrôler efficacement leur application, en particulier lorsque celles-ci sont implantées dans des territoires éloignés des administrations centrales. Il faut remarquer néanmoins que les États

«Il est indispensable d'adapter les pratiques de la RSE aux réalités socioculturelles africaines et aux caractéristiques propres à l'environnement des affaires.»

montrent un intérêt croissant pour ces questions et adaptent progressivement leurs administrations et leurs productions législatives à ces enjeux. Puisque l'un des obstacles majeurs à la diffusion de la RSE en Afrique reste la méconnaissance du concept et de ses avantages, il est important que des programmes de sensibilisation et de formation soient développés sur le sujet, pour l'ensemble des acteurs concernés. Mais plus que tout, il est indispensable d'adapter les pratiques de la RSE aux réalités socioculturelles africaines et aux caractéristiques propres à l'environnement des affaires. Les normes et standards internationaux sont en effet encore perçus par une grande majorité des dirigeants d'entreprise comme des « usines à gaz ». À partir des lignes directrices des instruments internationaux, il est indispensable de construire des outils adaptés aux contextes économiques de chaque pays africain. Si les principes fondamentaux de la RSE sont universels, les pratiques en lien avec les questions centrales de la RSE doivent nécessairement être adaptées aux coutumes et à l'environnement des pays. Tout l'enjeu est aujourd'hui de traduire les principes fondateurs de nos riches cultures traditionnelles africaines (l'esprit

de groupe, le contrat de confiance, le sens de l'hospitalité, la solidarité) dans les principes de la RSE.

Les performances et les dynamiques économiques du continent associées à sa vitalité démographique laissent présager des jours meilleurs pour la RSE. Des modèles d'investissements socialement responsables commencent d'ailleurs à se répandre un peu partout en Afrique, à l'initiative de grandes entreprises du secteur des mines, des infrastructures, de l'agro-industrie et de l'écotourisme. Ces pratiques concernent souvent les filières à haute valeur ajoutée et à fort effet d'entraînement sur l'économie locale. Grâce à une meilleure visibilité de ces initiatives, un pas important dans le déploiement de la RSE en Afrique pourrait se réaliser. Mais elle ne pourra se diffuser en profondeur que si les entreprises et les organisations locales peuvent construire par elles-mêmes et collectivement des instruments de déploiement de la RSE conçus à partir des fondements et des réalités de leurs sociétés. ●

ENCADRÉ 2 : L'INCUBATEUR DE THIÈS POUR L'ÉCONOMIE VERTE

Le Centre d'Excellence en RSE de Thiès (CERSET) a été créé en 2013 afin de faciliter la mise en œuvre de projets structurants dans le domaine de la RSE et du développement durable, dans la région de Thiès au Sénégal. Dans ce cadre, un collectif de partenaires publics et privés issus de l'enseignement, de la formation professionnelle et de la recherche a conçu l'Incubateur de Thiès pour l'économie verte (ITEV), un incubateur d'entreprises spécialisées dans les filières de l'agroforesterie. Il permettra à des jeunes diplômés de bénéficier de conditions favorables et d'un accompagnement à la création de leur entreprise. L'incubateur associera des jeunes diplômés, des petites entreprises en

activité et des grandes entreprises engagées dans des démarches de RSE. En son sein, les bénéficiaires apprendront à travailler en réseau avec les autres parties prenantes tout en s'appropriant les valeurs propres à la RSE. Une place importante sera dédiée à la recherche sur la biodiversité et d'une façon générale, à l'articulation entre formation, recherche et marché. Le projet ITEV a reçu l'adhésion de grandes entreprises telles que Wartsila Afrique de l'Ouest, Eiffage Sénégal, Grande Côte Opérations, Sonatel, Aéroport International Blaise Diagne. Leur rôle sera d'accompagner et de former des entrepreneurs locaux implantés à proximité de leurs zones de production et/ou intervenant

dans leur chaîne d'approvisionnement. L'ITEV représentera une source de revenus pour les communautés locales, une opportunité pour l'employabilité des jeunes, un apport pour la biodiversité végétale et pour le développement d'une filière écologique en agroforesterie – tout en bénéficiant aux entreprises partenaires. La RSE a le potentiel de constituer le socle d'un partenariat public/privé axé sur la promotion de l'auto-emploi des jeunes, pour la production d'espèces végétales diversifiées en vue de la réhabilitation d'espaces dégradés par les grandes entreprises et de leur valorisation alimentaire, cosmétique et médicinale.

Pour une approche inter-culturelle de la RSE en Afrique

Les entreprises africaines – par les impératifs culturels et les pratiques qui sont les leurs – sont investies d'un véritable rôle social, au-delà de leur fonction économique.

Alors qu'une conception plus institutionnelle et occidentale de la RSE s'implante peu à peu en Afrique, ces deux logiques peuvent s'enrichir mutuellement – à condition d'en reconnaître les valeurs respectives et d'œuvrer à leur complémentarité.

Alexandre Wong

Coordonnateur du réseau « RSE & interculturalité »¹

Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le débat public sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est encore embryonnaire. Les initiatives internationales en la matière sont en général peu connues des acteurs africains et les entreprises disposant d'une stratégie ou d'une politique de RSE autonome demeurent encore peu nombreuses. Dans les pays africains anglophones en général, et en Afrique

du Sud en particulier, l'intérêt pour cette question est plus marqué et diverses initiatives ont été lancées. Le débat s'institutionnalise aussi au Maroc, en Tunisie et dans d'autres pays francophones, même s'il reste encore interne à quelques organisations². Des universitaires, des acteurs du milieu des affaires, des associations et des experts commencent à se saisir du sujet. La question mobilise également de plus en plus les médias et les opinions publiques.

L'implantation des filiales des entreprises multinationales dotées au niveau de leur siège d'une politique RSE groupe, et l'explosion des moyens de communication et des médias, sont probablement des facteurs ayant contribué à ces évolutions récentes. Mais si les entreprises africaines

ont commencé assez récemment à en appréhender le concept et ses implications, il est fort probable qu'elles « faisaient déjà de la RSE sans le savoir » – ne serait-ce qu'à travers le rôle social fondamental qu'elles jouent au sein de leurs communautés.

DIVERSITÉ DES APPROCHES DE LA RSE EN AFRIQUE

En Afrique subsaharienne, la RSE repose essentiellement sur des actions philanthropiques dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'emploi, des infrastructures ou de l'environnement. Sur le continent, la finalité et par extension la responsabilité des entreprises sont d'emblée sociales : une affaire doit profiter à son promoteur, à ses proches, mais aussi à la communauté. Sa réussite doit contribuer à raffermir le lien social plutôt qu'à le mettre en péril. La considération portée à l'entrepreneur dépendra en partie de sa contribution au bien-être de la communauté (Yaméogo, 2007). Au-delà de cet aspect strictement social, l'idée de la préservation des ressources communes est également fortement ancrée dans les traditions et impose à tout membre de la communauté de les protéger.

Parallèlement, une RSE davantage basée sur le modèle occidental commence à s'institutionnaliser. Des organisations intergouvernementales – comme l'Union africaine ou l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) – établissent des cadres

« Sur le continent (...) une affaire doit profiter à son promoteur, à ses proches, mais aussi à la communauté. »



ALEXANDRE WONG

Docteur en philosophie, Alexandre Wong est chercheur associé au CNRS et consultant. Ses travaux portent sur l'évolution historique, politique et économique de l'individu contemporain et sur les approches interculturelles de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il coordonne « RSE & interculturalité », un réseau d'experts qui travaillent sur les interactions entre les pratiques internationales, nationales et territoriales de la RSE.

¹ Cet article s'inspire largement de l'ouvrage de l'auteur et d'Urbain Kiswend-Sida Yaméogo (2011) intitulé *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*.

² Il faut noter les avancées marocaines (label RSE créé par la Confédération générale des entreprises), sénégalaises (un forum dédié se tient tous les ans à Dakar depuis 2008) ou camerounaises (forum en 2011 à l'initiative du groupement inter-patronal du Cameroun).

favorables à son développement, les pouvoirs publics renforcent les cadres réglementaires pour inciter le secteur privé à adopter des normes et des standards internationaux. Des grandes entreprises africaines du secteur formel adoptent des outils et des référentiels QSE (qualité, sécurité, environnement), ISO 9001, ISO 14001 ou OHSAS 18001. Un autre exemple de ce mouvement général de normalisation sur le continent africain est la diffusion de la norme ISO 26000 – qui concerne spécifiquement la responsabilité sociétale des organisations. Cependant, le développement des postes dédiés à la RSE dans les entreprises africaines reste encore marginal. Il convient par ailleurs de noter que l'approche anglo-saxonne de la RSE, davantage fondée sur un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise, est plus diffusée en Afrique que l'approche européenne et française – qui met plus l'accent sur le caractère durable du développement, ainsi que sur le respect des droits nationaux et internationaux par les entreprises.

Ainsi, cohabitent en Afrique au moins deux formes de RSE – l'une, d'inspiration occidentale et globalement réglementée par la norme ISO 26000, l'autre, africaine, qui se fonde sur la fonction avant tout sociale de l'entreprise.

DES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES AFRICAINES FONDAMENTALES

Une application indifférenciée des cadres internationaux de la RSE en Afrique est susceptible de décontextualiser les initiatives RSE des entreprises, de les déconnecter des besoins réels des bénéficiaires, et de ne pas avoir de sens aux yeux des parties prenantes. Les standards internationaux – en l'occurrence la norme ISO 26000 – doivent s'adapter aux contextes économiques et aux spécificités culturelles locales. Sans quoi, ils risquent fort de rester sans réelle effectivité.

Il n'y a, en outre, pas d'incompatibilité entre une politique de RSE « occidentale » et une conception plus traditionnelle du rôle social de l'entreprise. La responsabilité africaine de l'entreprise ne contre pas la modernisa-

tion de l'Afrique, mais au contraire l'appuie. C'est par la prise en compte des pratiques africaines que les exigences de RSE pourraient être intégrées efficacement dans l'organisation. Au-delà d'une simple cohabitation, il faut qu'il y ait une reconnaissance et un enrichissement mutuels de chaque approche.

Toute politique de RSE en Afrique doit prendre en compte les pratiques responsables fondamentales dans la gestion africaine de l'entreprise. Tout d'abord, la capitalisation des ressources est intrinsèquement communautaire. C'est la communauté, à travers les tontines d'affaires, qui alimente le capital de l'entreprise africaine et demande des comptes aux entrepreneurs. Cette capitalisation des ressources financières s'étend par analogie à une capitalisation communautaire des ressources naturelles. De même, l'épargne d'affaires est liée à l'épargne de solidarité ; elle profite à la société. Rendre des comptes

« La présence et l'ancrage de la communauté dans l'entreprise sont créateurs de confiance dans les relations économiques. »

à la communauté des épargnants ne suffit pas. Il faut aussi satisfaire les besoins financiers de sa communauté en finançant, par exemple, un petit commerce, l'achat d'un taxi, des études, en apportant de l'aide à un orphelin, etc. – selon une logique de redistribution sociale des richesses. L'entreprise doit également participer au maintien de la cohésion sociale : puisqu'elle trouve son ancrage, son capital financier, relationnel, culturel dans la société, elle en est aussi – en retour – responsable. La redistribution communautaire des emplois en est un exemple : un recrutement familial dans le sens élargi du terme, des embauches relationnelles sont l'expression d'une forme de solidarité. En prenant en compte tous les besoins, l'entreprise réussit à ne léser personne et, par-là, favorise le maintien d'une certaine forme de paix sociale. La présence et l'ancrage de la communauté dans l'entreprise sont créateurs de confiance dans les relations économiques. C'est ainsi que coexistent des codes implicites et explicites, oraux et écrits, traditionnels et modernes, régissant la vie de l'entreprise (Encadré). Selon cette logique, il n'est pas toujours nécessaire de formaliser les contrats ou les accords : règne une confiance qui repose sur des obligations réciproques favorisant la pratique d'une responsabilité communautaire. Aller à l'encontre de ce contexte coutumier peut se révéler particulièrement contre-productif. ►►

REPÈRES

« RSE & interculturalité » est un réseau de chercheurs, d'organisations publiques, privées et de la société civile consacré à la dimension interculturelle et territoriale des politiques de RSE dans les organisations. L'association travaille sur les interactions qui existent entre une politique de RSE « par le haut » qui vise essentiellement à diffuser des réglementations internationales (normes, codes, etc.) dans les organisations et une RSE « par le bas » qui s'appuie principalement sur les pratiques sociales, politiques et économiques déjà existantes localement.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

►► VERS UNE HYBRIDATION DES APPROCHES RSE

Pour favoriser l'essor d'une RSE en Afrique, il est indispensable d'élaborer avec les managers africains et occidentaux travaillant sur le continent des procédures permettant d'adapter les exigences occidentales de RSE aux contextes culturels et économiques africains. Pour les groupes internationaux implantés en Afrique, cela implique de prendre davantage en compte les modes africains d'organisation, de gestion et de management de l'entreprise de manière à ne pas imposer aux collaborateurs qui y travaillent des exigences contraires à leurs attentes.

« Cette prise de conscience de la valeur de pratiques locales fait encore bien souvent défaut. »

Dans le même temps, il est important que les acteurs économiques et institutionnels locaux eux-mêmes assurent la promotion à l'international des pratiques responsables en vigueur dans les entreprises africaines. Cette prise de conscience de la valeur de pratiques locales fait encore bien souvent défaut. Seule la compréhension interculturelle des règles internationales et locales favorisera l'hybridation des modes d'organisation, de gestion et de management – et donc leur efficacité. Un ensemble d'actions ciblées permettrait d'appuyer cette évolution. S'il faut bien entendu tout particulièrement sensibiliser les responsables des entreprises internationales implantées en Afrique aux enjeux d'une hybridation nécessaire des pratiques responsables africaines et occidentales, il faut aussi s'appuyer sur les diasporas africaines. Elles ont un rôle important à jouer dans la transmission des pratiques responsables occidentales en Afrique et les pratiques responsables africaines en Occident. Il faudrait en outre définir une approche

plus interculturelle de la norme ISO 26000. Ce travail de relecture des normes et des standards doit d'ailleurs se baser sur l'expertise de chercheurs africains et occidentaux spécialisés dans le domaine de la RSE et de l'interculturalité en Afrique. Enfin, il serait utile d'informer les sociétés civiles africaines des avancées en matière de RSE, en mobilisant les médias africains et occidentaux autour des démarches interculturelles et responsables dans le monde de l'entreprise.

La reconnaissance de la diversité des approches culturelles en matière de RSE et la reconnaissance de l'existence d'une RSE africaine « qui ne dit pas son nom » ouvrent sur une autre manière, plus efficace et plus interculturelle, d'organiser, de gérer et de manager les entreprises en Afrique (filiales ou entreprises locales). Plutôt que de songer uniquement à moderniser les pratiques responsables africaines, il faudrait aussi s'en inspirer pour mieux appréhender l'économie des pays en développement – où bien souvent, une éthique fondée sur la confiance régule les relations économiques. ●

ENCADRÉ : LA RÉOLUTION COMMUNAUTAIRE DES CONFLITS

Dans la filiale africaine d'une multinationale ou dans l'entreprise africaine en général, coexistent des centres de pouvoir informels au côté de l'organisation hiérarchique. Ce sont des médiateurs traditionnels qui, au contraire des représentants des organisations syndicales, n'apparaissent pas dans les organigrammes. Ils n'occupent pas d'ailleurs nécessairement des fonctions importantes dans la filiale ou l'entreprise lorsqu'ils y sont employés. Leur notoriété dépend de la place

qu'ils ont à l'intérieur et à l'extérieur de la filiale ou de l'entreprise, dans les communautés - civiles, religieuses, ethniques, etc. - qui rassemblent les collaborateurs et les parties prenantes externes. Leur rôle est de donner une légitimité aux décisions de la direction et de réguler, d'autre part, les relations sociales dans et hors de la filiale ou de l'entreprise, en garantissant l'observation des droits coutumiers, dans la perspective de maintenir la cohésion sociale au sein des communautés.

L'introduction de cet espace de médiation permet de créer un esprit familial à l'intérieur de l'entreprise et de prévenir la survenue de conflits sociaux coûteux en temps et en argent pour l'entreprise. Dans ce cadre, amener une affaire devant les tribunaux, c'est montrer l'impuissance de l'entreprise à résoudre « en interne » un conflit. On n'a recours aux lois nationales qu'en dernière instance : quand un problème ne peut être réglé « en famille », selon les codes coutumiers en vigueur dans l'entreprise.

Un agro-industriel pionnier de la RSE en Afrique

Comme le montre l'exemple du groupe ivoirien SIFCA, la RSE est un gage de pérennité et un levier de performance pour les entreprises agro-industrielles. Le groupe s'est engagé dès 2007 en faveur du développement durable. Cette expérience montre que la réussite d'une démarche RSE dépend largement de l'appropriation de la démarche à tous les niveaux de l'organisation et de la qualité des relations nouées avec les communautés locales.

Franck Eba

Directeur de l'Unité Agricole Intégrée, SUCRIVOIRE - Groupe SIFCA

L'agro-industrie est au cœur d'enjeux environnementaux et sociaux (E&S) majeurs qui concernent aussi bien l'utilisation du foncier, la préservation de la biodiversité, la rémunération des planteurs ou les conditions de travail des employés. Convaincu de la responsabilité des entreprises sur ces questions, le groupe SIFCA s'est engagé dès 2007 dans une démarche de développement durable. Pour un groupe agro-industriel implanté en Afrique subsaharienne et de l'envergure de SIFCA, une bonne gestion E&S est aussi un levier de performance. Par exemple, maîtriser la consommation des ressources naturelles,

réduire la pénibilité au travail, limiter les accidents – et donc les absences – contribuent à réduire les coûts opérationnels.

C'est de plus un gage de pérennité. En effet, la continuité de l'activité du groupe dépend étroitement de la qualité de ses relations avec les petits planteurs – qui assurent son approvisionnement agricole à hauteur de 60 %. L'accès aux matières premières étant un enjeu capital, il est en outre essentiel de nouer des relations de confiance avec les communautés locales à proximité des sites de production. Le groupe SIFCA est par ailleurs tributaire du respect de l'environnement, qui conditionne sa production agricole.



FRANCK EBA

Franck Eba est titulaire d'un doctorat de sciences de l'ingénieur à l'Université de Besançon et d'un master en administration et gestion des entreprises à l'École de commerce et de gestion d'Abidjan. En octobre 2007, il est nommé directeur du développement durable de SIFCA où il coordonne la démarche RSE pour l'ensemble du groupe. Depuis août 2014, il dirige pour SUCRIVOIRE (filiale de SIFCA) le complexe agro-industriel de Borotou Koro.

UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe SIFCA, sous l'impulsion de son directeur général, s'est engagé dès 2007 dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociétale. À cette époque, bien peu d'entreprises africaines s'étaient emparées de ces questions et SIFCA, en anticipant le mouvement¹, faisait figure de pionnier.

Le groupe a fait appel au cabinet international Ernst & Young pour réaliser un diagnostic des impacts sur l'environnement de ses activités, des conditions de travail des employés et des relations avec les communautés locales. Une direction « développement durable » a ensuite été instaurée au niveau du groupe, puis un séminaire de structuration et de lancement de la démarche, lancé

la même année, a abouti à la désignation d'un responsable RSE dans chaque filiale. Tous les directeurs et secrétaires généraux des filiales ainsi que les responsables RSE ont participé au travail collectif de définition de la stratégie de développement durable. Une organisation adaptée (Encadré) a alors été mise en place pour articuler l'ensemble de la démarche.

La démarche RSE de SIFCA repose sur six engagements. Dans le domaine social, tout d'abord, il s'agit de diffuser et d'appliquer la politique hygiène et sécurité – et de mettre en place un suivi performant des accidents du travail (engagement 1). Il faut aussi s'assurer que les employés disposent d'équipements et d'outils de travail sécurisés et veiller à ce que les sous-traitants travaillent dans le respect des réglementations (engagement 2). Au-delà, le groupe se doit de loger les employés permanents et les saisonniers – ainsi que leurs familles – en s'assurant

« La continuité de l'activité du groupe dépend étroitement de la qualité de ses relations avec les petits planteurs. »

¹ L'amélioration des conditions de vie et de travail des employés a rapidement été considérée comme une priorité du groupe, dès que la pérennité de ses entreprises, menacée par les cours mondiaux et les luttes politiques, n'a plus été en question.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

que les logements comprennent un point d'eau potable, l'assainissement et l'électricité (engagement 3). Enfin, SIFCA doit déployer une politique active de prévention des maladies infectieuses, concernant notamment le sida et le paludisme (engagement 4). Dans le domaine environnemental, il s'agit de prévenir les pollutions accidentelles des sols, d'identifier et de hiérarchiser les impacts environnementaux des activités du groupe (engagement 5) et de favoriser les pratiques durables – en particulier en assurant la promotion des plantations responsables. Toutes ces orientations reposent enfin sur une relation partenariale forte avec les acteurs locaux ; pour cela, un dialogue étroit et continu est systématiquement mis en place avec les communautés locales pour améliorer leurs conditions de santé, d'éducation et de revenus (engagement 6). Ces engagements ont été déclinés au niveau de chaque filiale en tenant compte des différentes exigences réglementaires et des spécificités locales des pays où le groupe est implanté.

Les institutions financières de développement ont, dans le cadre de leurs financements, soutenu le développement de la démarche RSE au niveau des filiales. PROPARGO a par exemple appuyé SUCRIVOIRE, GREL et PALMCI dans l'amélioration des performances E&S de ces sociétés.

DES RÉSULTATS CONVAINCANTS

SIFCA a engagé ses efforts dans l'amélioration des conditions de travail et de vie de ses travailleurs. Il s'est par exemple appliqué à réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail (le taux de gravité a été divisé par trois par rapport à 2008) en adaptant les équipements et en sensibilisant ses équipes aux risques majeurs liés au métier. Plus l'environnement de travail est sûr, moins les arrêts sont nombreux et plus la continuité des activités est garantie. Le groupe a également fait de la lutte contre le paludisme et contre le sida une priorité. Ainsi, 1 117 jours d'absence ont été évités grâce à ses actions de lutte contre le paludisme. Toutes les filiales du groupe disposent désormais de centres de dépistage.

Les actions ciblent également les planteurs, qui sont plus de 93 000 à vendre leur produc-

tion d'hévéa, de canne à sucre et de palmier à huile au groupe. La filiale SAPH a par exemple mis en place un « plan d'épargne planteur » ainsi qu'une assurance maladie spécifique ; pour un montant d'environ 6 560 francs CFA (10 euros) par mois prélevé directement sur la production, le planteur et sa famille bénéficient d'une couverture maladie qui couvre 80 % des frais médicaux. Des formations peuvent par ailleurs être proposées aux planteurs pour les aider à optimiser leurs productions.

Le groupe développe également des infrastructures locales (eau potable, transport, électricité) et des programmes d'accès à la santé et à l'éducation au bénéfice des populations locales. Sur le plan environnemental, SIFCA a adopté une charte dans laquelle elle s'engage à assurer le traitement des effluents liquides, la gestion raisonnée des déchets solides, l'amélioration de la qualité des émissions atmosphériques liées au fonctionnement des usines, l'utilisation raisonnée des produits phytosanitaires et autres produits chimiques. Des actions ont notamment été mises en œuvres pour mieux maîtriser la consommation d'énergie. La filiale SANIA s'est engagée dans un projet de Mécanisme de Développement Propre (MDP) consistant à remplacer le gaz naturel par de la biomasse issue du bois d'abattage d'hévéa et des coques de graines pour produire de l'électricité dans la nouvelle chaudière de la raffinerie d'huile de palme. Ce projet a permis d'enregistrer, en 2013, 14 724 tonnes de CO₂ de crédits carbone et de réaliser une économie notable en coût d'électricité de plus de 500 millions de FCFA (765 000 euros). Autre initiative innovante : la construction de logements pour les travailleurs en Briques de Terre Comprimée et Stabilisée (BTC) qui ont de bonnes capacités thermiques et s'imbriquent sans ciment. Ce projet a permis au groupe de réduire son empreinte écologique tout en réalisant une économie de 2 milliards de FCFA (3 millions d'euros).

L'APPROPRIATION, UN FACTEUR DE SUCCÈS

L'expérience de SIFCA montre que la réussite d'une démarche RSE dépend largement de sa bonne appropriation à tous les niveaux de management de l'entreprise et de la qualité des relations nouées avec les communautés locales.

Pour mobiliser les collaborateurs sur ces sujets et convaincre les nombreux réfractaires au changement, un important travail de sensibilisation et de formation doit être mené en interne. La démarche RSE n'est pas

«L'expérience de SIFCA montre que la réussite d'une démarche RSE dépend largement de sa bonne appropriation à tous les niveaux de management.»

REPÈRES

SIFCA est un acteur agro-industriel majeur en Afrique de l'Ouest. Le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur – de l'exploitation de plantations à la commercialisation – de l'huile de palme, de l'hévéa et du sucre de canne. A travers ses dix filiales – dont certaines sont cotées à la Bourse régionale des valeurs mobilières d'Abidjan et à Paris Euronext – SIFCA est présent en Côte d'Ivoire, au Libéria, au Ghana, au Nigéria, au Sénégal et en France, et compte plus de 30 000 employés.

toujours bien comprise et considérée par certains comme une « affaire d'occidentaux ». L'ancrage local est un autre élément décisif de réussite : il est préférable que l'initiateur de la démarche soit une personne locale et « de l'intérieur » – ancrée dans le pays et dans l'entreprise. La proximité entre ceux qui insufflent le changement et ceux qui ont pour mission de le mettre en œuvre est cruciale. La mise en place d'un réseau RSE en interne a également été capitale dans le succès du projet. Les actions de RSE ont été confiées à des responsables déjà en fonction dans l'entreprise (par

«La proximité entre ceux qui insufflent le changement et ceux qui ont pour mission de le mettre en œuvre est cruciale.»

exemple à des responsables Qualité Hygiène Sécurité Environnement, à des directeurs médico-sociaux), ce qui a permis de mieux structurer l'entreprise autour de la nouvelle stratégie. L'implication et la responsabilisation des directeurs de chaque filiale dans la structuration

de la démarche RSE a par ailleurs contribué à une meilleure appropriation : ils ont participé à la définition de la stratégie et proposé des actions à mettre en place dans leur entreprise. Cette appropriation est d'autant plus importante qu'elle conditionne le processus de transmission à l'ensemble de l'entreprise. Pour fonctionner, la démarche doit convaincre autant les cadres dirigeants que les travailleurs. Un autre élément décisif dans la mobilisation des managers a été la prise en compte d'indicateurs de résultats de RSE (lutte contre le sida, taux de fréquence et de gravité des accidents, etc.) dans leur évaluation et leur rémunération. Il est aussi essentiel de construire une relation de proximité et de confiance avec les communautés locales et de veiller à leur acceptabilité des activités du groupe et des projets engagés. Des comités de liaison ont été créés pour que SIFCA puisse régulièrement les consulter sur la pertinence, la faisabilité des projets et pour faire des bilans de cette coopération. Leurs représentants - incarnés selon la configuration

locale par un chef ou un conseil - sont les interlocuteurs privilégiés des directeurs de sites. Au Ghana, la filiale GREL consulte régulièrement une association réunissant 88 chefs de villages, ce qui facilite le dialogue avec toutes les parties prenantes et favorise la bonne mise en œuvre de la démarche.

Outre les bénéfiques pour les employés, pour les communautés locales et pour l'environnement, ces mesures favorisent le développement et l'attractivité de SIFCA. Elles ont contribué à améliorer la réputation du groupe et l'a aidé à renouer avec la confiance des actionnaires et des bailleurs de fond. Mais le contexte national ivoirien dans lequel s'inscrit SIFCA ne facilite pas la mise en œuvre et le développement de sa démarche RSE. Il n'existe pas de mesures incitatives à de telles politiques et les coûts de mise en œuvre – très élevés – doivent donc intégralement être portés par SIFCA, dans un contexte de marché très compétitif. Enfin, il existe peu d'experts locaux en matière de RSE pour accompagner la démarche RSE des entreprises africaines, ce qui oblige à faire appel à des experts internationaux coûteux et peu sensibilisés aux spécificités locales. La récente loi sur le développement durable, adoptée à l'unanimité le 26 mai 2014 par le parlement ivoirien, ouvre néanmoins de nouvelles perspectives pour la RSE en Côte d'Ivoire. Mais les entreprises seules ne pourront répondre aux attentes des populations. Seule une action complémentaire de tous les acteurs, publics et privés, permettront de relever les défis de développement dans les pays d'Afrique subsaharienne. ●

ENCADRÉ : MOBILISER LES FONDS DES BAILLEURS

La gouvernance de la politique de RSE de SIFCA repose sur plusieurs organes. Une direction dédiée propose les politiques et stratégies du groupe dans ce domaine, en impulse la mise en œuvre par les filiales et les directions fonctionnelles, en organise le reporting et le portage externe. Elle assure aussi les relations externes du groupe avec les instances internationales sur ces questions et pilote les partenariats majeurs en la matière avec les ONG. Enfin, elle est en charge de la maîtrise

d'ouvrage des projets « Recherche et développement » dans ce domaine. En plus de cette direction, un Comité de pilotage siège au moins une fois par an ; il est constitué du Comité de direction du groupe et des directions générales des filiales. Garant de la définition de la démarche, il veille à la préparation des plans d'action annuels, suit leur mise en œuvre, capitalise sur les expériences des filiales et favorise l'échange sur les stratégies de RSE. Le Comité « Développement durable »,

plus largement constitué des personnes impliquées dans la mise en œuvre de la politique de RSE du groupe, se réunit au moins deux fois par an pour échanger sur la réalité des opérations menées dans les filiales, ainsi que sur les éléments d'actualité internes et externes liés à ce sujet. Enfin, dans chacune des filiales, un manager responsable de la politique de RSE – appuyé par une équipe dédiée – veille à la mise en œuvre de la politique au niveau de son entreprise.

Promouvoir des PME africaines responsables : l'expérience d'un investisseur d'impact

Les PME africaines manquent souvent des moyens nécessaires à la mise en place de politiques RSE formelles. De telles démarches peuvent pourtant aider ces entreprises à mieux réussir économiquement et à démultiplier leurs effets sur le développement. La vocation d'un investisseur d'impact comme I&P est de les accompagner en parallèle de leurs financements dans l'amélioration de leurs pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

Élodie Nocquet

Responsable ESG, Investisseurs et Partenaires

L'idée selon laquelle les entrepreneurs à la tête de petites et moyennes entreprises (PME) ne s'intéressent pas à la responsabilité sociétale, qui reste l'apanage des grands groupes, est largement répandue, aussi bien dans les pays développés qu'en Afrique. Indéniablement, les PME africaines disposent rarement de politiques de responsabilité

sociétale (RSE) formelles et des ressources financières ou humaines indispensables à leur mise en place. Leurs pratiques environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) sont de fait loin d'être toujours rigoureuses¹. Pourtant, les entrepreneurs africains que nous côtoyons ont très souvent l'ambition d'agir en faveur du développement de leur pays, autant que celle de réussir. Une explication tient sans doute aux risques et aux difficultés que représente le choix d'entreprendre dans nos pays d'intervention : il requiert un courage et une ténacité qui forcent l'admiration et résultent souvent de cette double motivation. Cet engagement

des entrepreneurs se traduit par des initiatives, notamment sur le plan social – amélioration des conditions de vie des employés, projets en faveur des communautés voisines, par exemple.

Les PME peuvent à la fois réussir économiquement et créer d'importants impacts locaux. En Afrique, les opportunités de création de valeur combinée, à la fois sociétale et économique, sont nombreuses et porteuses. Dans certains cas, ces opportunités sont paradoxalement liées aux contraintes que représente l'environnement africain pour les PME. Les démarches RSE constituent alors des solutions innovantes pour surmonter ces obstacles.

«Une démarche RSE peut s'avérer un formidable levier de performance.»

L'exemple de l'entreprise camerounaise ITG spécialisée dans les nouvelles technologies en est une bonne illustration (Encadré 1) : le centre de formation que l'entreprise a créé en partenariat avec l'université polytechnique de Douala lui permet de surmonter ses difficultés de recrutement de professionnels qualifiés en informatique. Bien dimensionnée, en cohérence avec les enjeux et la taille de l'entreprise, une démarche RSE peut s'avérer un formidable levier de performance.

Investisseurs & Partenaires (I&P) est l'un des premiers capital-investisseurs dédié aux PME africaines. Son objectif, en tant qu'investisseur d'impact, est de maximiser les impacts économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance de ses investissements, tout en garantissant la solidité financière de son modèle.

¹ Cette situation est due par exemple au manque de formalisation des contrats de travail sur le plan social, au respect aléatoire des réglementations sur le plan environnemental, à l'absence d'organes formels de gouvernance, ou au défaut de politique pour lutter contre la fraude ou la corruption.



ÉLODIE NOCQUET

Élodie Nocquet est responsable des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et de la mesure de l'impact chez Investisseurs et Partenaires (I&P). Elle accompagne l'équipe et les entreprises partenaires dans l'amélioration des pratiques ESG. Elle a été précédemment chargée d'investissement chez I&P et chef de projet dans une entreprise de levée de fonds. Elle est diplômée d'HEC et titulaire d'un master en économie du développement de la Sorbonne.

PROMOUVOIR LES DÉMARCHES ESG

La vocation d'I&P est d'encourager l'essor d'entrepreneurs responsables, qui optimisent leur impact sur leurs parties prenantes locales. Dans cette perspective, I&P s'attache à promouvoir une stratégie ESG pleinement intégrée aux opérations de l'entreprise et porteuse de valeur économique. Gérer les principaux risques – risque d'accident du travail par exemple – correspond

«L'objectif n'est pas de sanctionner les pratiques des PME, mais d'identifier avec les entrepreneurs des pistes d'amélioration.»

tout simplement à un impératif de bonne gestion. Saisir les opportunités d'impact positif – formations pour les employés par exemple – augmente la performance de l'entreprise, notamment à moyen et long terme. Concrètement, l'étude d'un projet d'investissement se traduit par de nombreuses missions auprès de l'entreprise pour acquérir une véritable connaissance de ses activités et de l'entrepreneur. Un bilan des pratiques ESG de l'entreprise est dressé²; il comprend par exemple l'évaluation des pratiques de rémunération et de contractualisation avec les employés, des conditions de travail et de sécurité dans l'entreprise et le cas échéant, chez ses fournisseurs, des systèmes de traitement des effluents et déchets, etc. À partir de ce bilan, une notation des risques ESG et de leur gestion est réalisée. L'objectif n'est pas de sanctionner les pratiques des PME, mais d'identifier avec les entrepreneurs des pistes d'amélioration – en s'appuyant notamment sur des projets existants.

Les enjeux principaux font l'objet d'actions prioritaires, l'ensemble étant formalisé au travers d'un plan d'actions ESG. Les entreprises partenaires s'engagent, dans leur documentation juridique, à mettre en place et à suivre ce plan, une personne référente étant désignée pour la mise en œuvre. Cette obligation juridique est bien acceptée, mais ne constitue pas le levier le plus efficace pour faire progresser les entreprises. La sélection d'entrepreneurs engagés et l'accompagnement d'I&P contribuent beaucoup plus efficacement à la réussite de la démarche.

LES AXES ESG PRIORITAIRES D'I&P

Dans le cadre de son bilan ESG, I&P s'assure que les PME garantissent à leurs employés un travail décent, au sens de l'Organisation Internationale du Travail. Il s'agit d'un axe majeur d'analyse qui concerne notamment la création d'emplois, le niveau des salaires, la protection sociale, les conditions de travail, les droits au travail et le dialogue social. La sécurité des travailleurs, parfois négligée dans les PME, fait l'objet d'actions prioritaires dans les plans d'actions ESG annuels (mise en conformité des équipements, ateliers de sensibilisation, etc.).

Outre une approche entreprise par entreprise, I&P a initié une stratégie à l'échelle de son portefeuille : avec aujourd'hui un ►►►

² Pour guider l'analyse et le suivi des projets d'investissement, I&P s'est inspiré du cadre méthodologique défini par l'institution financière de développement britannique CDC. Pour les secteurs à haut risques ESG, I&P applique les standards et pratiques de la Société financière internationale (SFI ou IFC).

ENCADRÉ 1 : ITG, UNE POLITIQUE DE FORMATION INNOVANTE QUI PROFITE À TOUS

En 2006, Jean-Gabriel Fopa et son associé créent ITG, une entreprise camerounaise spécialisée dans le domaine de l'informatique et des nouvelles technologies qui propose par exemple des conseils sur les systèmes d'information et de gestion ou des services d'archivage de données. Progressivement, ITG acquiert sur le marché une légitimité certaine et son portefeuille de clients se constitue de grands groupes. Pour accompagner cette croissance rapide, le renforcement des ressources humaines devient vite déterminant. En réponse au manque d'experts camerounais, ITG emploie majoritairement des jeunes et mise tout sur leur formation. Dès leur recrutement, les employés suivent une formation de base d'un an à un an et demi, avant d'être envoyés chez les clients. Ils sont ensuite formés en continu pour accéder

à des certifications reconnues et rester en phase avec les dernières évolutions technologiques. En 2012, Jean-Gabriel Fopa décide d'aller plus loin : il initie la création d'un centre de formation en partenariat avec l'École Polytechnique de Yaoundé. Ce centre permet à la fois aux étudiants en dernière année de travailler sur les cas pratiques jusque-là absents de leurs cursus faute de moyens, mais aussi d'assurer la formation continue des salariés d'ITG. Les étudiants formés constituent pour ITG un vivier unique de jeunes à haut potentiel. Mais l'intérêt d'ITG va au-delà : une part des étudiants rejoindront les équipes de clients actuels ou futurs et leur maîtrise des solutions proposées par ITG fera d'eux des prescripteurs potentiels, à même d'initier des projets en pointe dans le domaine informatique.

L'objectif est aussi que d'autres étudiants, forts de ces nouvelles compétences, créent leurs propres entreprises. Cette initiative contribuera ainsi certainement à créer une filière locale autour des nouvelles technologies et à susciter d'autres vocations entrepreneuriales. ITG emploie aujourd'hui 79 employés, d'une moyenne d'âge de 27 ans ; une vingtaine d'étudiants rejoignent l'entreprise chaque année. Le centre de formation, opérationnel depuis septembre 2013, forme une quarantaine d'étudiants par an et les employés d'ITG, pour un budget de plus de 40 000 euros. L'accompagnement stratégique et financier d'I&P a permis à ITG de réaliser ce projet, d'une utilité sociale immédiate tout en étant profitable à l'entreprise.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

►►► réseau d'une cinquantaine d'entrepreneurs en Afrique, I&P cherche à mutualiser des actions transversales pour faire émerger des solutions « clés en main ».

Dans le domaine de la protection sociale, les systèmes étatiques dans les pays d'intervention d'I&P offrent des niveaux de couverture très faibles et seule une moitié des entreprises partenaires d'I&P propose des systèmes d'assurance-santé complémentaires pour leurs employés. Les possibilités de regroupement des PME partenaires d'I&P autour de solutions communes d'assurance-santé³ sont actuellement étudiées. L'objectif est de faciliter les démarches des PME et de leur donner accès, collectivement, à de meilleures conditions. Par ce système incitatif, I&P vise à terme une couverture universelle pour tous les employés des PME partenaires.

Sur le plan environnemental, l'évaluation de l'empreinte carbone des entreprises est menée chaque année sur l'ensemble du portefeuille récent. Elle permet d'identifier, à l'échelle de chaque entreprise et du portefeuille, les principales sources d'émissions de CO₂. Cette analyse suscite au sein des entreprises des réflexions sur la gestion des véhicules, sur les pratiques d'approvisionnement, sur l'efficacité énergétique des procédés ou sur le recours aux énergies renouvelables. Les économies d'énergie intéressent fortement les entrepreneurs dans des pays où l'électricité est particulièrement chère. Pour les projets fortement consommateurs, une analyse des enjeux énergétiques – réalisée avec l'appui d'un cabinet spécialisé – permet d'identifier les opportunités d'amélioration. Pour les projets industriels, il est possible d'intégrer au plan d'investissement des équipements favorisant les économies d'énergie. Sur une échelle qui reste modeste, l'objectif est de décupler la croissance de l'activité des PME et de leurs émissions carbone.

Autre axe prioritaire d'analyse : les effets d'entraînement de l'activité de la PME sur ses fournisseurs ou distributeurs. Plus encore que les multinationales, qui disposent de réseaux internationaux, les PME s'approvisionnent localement. Dans le secteur agricole notamment, la contribution d'une PME peut aller au-delà d'un simple effet d'entraînement : elle peut jouer un rôle fondateur dans la création et l'organisation

d'une nouvelle filière locale (Encadré 2). Dans un contexte où la fiabilité de l'approvisionnement n'est pas toujours garantie, l'accompagnement de producteurs locaux est indispensable au développement de l'entreprise. Cet appui dépasse souvent les capacités d'action des PME, et des partenariats avec des organismes à but non lucratif peuvent s'avérer pertinents. I&P joue alors un rôle d'accompagnement dans la mise en place de ces partenariats et dans la recherche de financements.

Enfin, l'instauration de normes ou de certifications (commerce équitable, par exemple) est gage d'une plus grande responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs et favorise l'accès aux marchés internationaux. Grâce à ses budgets d'assistance technique, I&P peut cofinancer les démarches d'accompagnement à la mise en place de certifications – ce qui joue un rôle incitatif pour les entreprises partenaires.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

En tant qu'investisseur, le choix rigoureux d'un entrepreneur engagé et d'un projet pertinent sur le plan sociétal constitue le premier facteur de réussite. Les actions ESG doivent s'inscrire dans une stratégie d'ensemble et être portées par le dirigeant. Il est ainsi nécessaire d'aborder ce sujet au plus tôt dans le processus d'instruction d'un projet afin d'en matérialiser toutes les possibilités. Ce qui se traduit, sur le plan financier, par le chiffrage de certains investissements (recours à des énergies renouvelables par exemple) ou de certains coûts (mise en place d'une assurance santé par exemple). Les actions ESG envisagées doivent faire l'objet d'une « feuille de route » assortie d'un calendrier, aussi bien pour fixer les ambitions de long terme que pour définir les priorités à court terme. S'il participe au conseil d'administration de l'entreprise, l'investisseur peut d'ailleurs veiller à ce que la politique de RSE soit régulièrement évoquée dans les instances de gouvernance.

Pour être pérennisées, les actions ESG doivent engendrer des effets positifs pour les parties prenantes, mais également pour l'entreprise elle-même : le bénéfice d'actions ESG intégrées aux opérations est souvent évident, mais gagne à être chiffré pour renforcer l'attention qui lui est accordée. Si pour certaines actions, telles que les économies d'énergie, le gain est rapide, direct et aisément quantifiable, d'autres impacts sont plus complexes à mesurer. L'instauration d'un suivi du taux d'absentéisme

« En tant qu'investisseur, le choix rigoureux d'un entrepreneur engagé et d'un projet pertinent sur le plan sociétal constitue le premier facteur de réussite. »

REPÈRES

Investisseurs et Partenaires (I&P, www.ietp.com) est un groupe d'investissement d'impact créé en 2002 par Patrice Hoppenot et dirigé depuis 2011 par Jean Michel Severino. Il a pour mission de promouvoir le développement de PME africaines rentables et responsables. I&P a réalisé une cinquantaine d'opérations par le biais de deux véhicules d'investissement – la société financière I&P Développement (IPDEV) et le fonds I&P Afrique Entrepreneurs (IPAE). I&P compte une vingtaine de collaborateurs à Paris et dans cinq bureaux africains.

³ Cette étude de faisabilité est financée par le budget d'assistance technique pour le fonds IPAE octroyé par FISEA.

ou du taux de rotation des employés peut par exemple apporter des indications intéressantes sur la réussite des actions sociales, même si c'est de façon plus indirecte. Pour la gestion de certains risques, le coût, parfois prohibitif, « de ne pas faire » pourra être mis en avant : coût des pénalités de redressement fiscal, conséquences financières d'un accident en cas de non-conformité par rapport aux règles de sécurité, entre autres exemples.

«La réussite de la démarche ESG passe aussi par une bonne gouvernance.»

Pour pallier le manque de moyens humains et financiers, les dispositifs d'assistance technique proposés par certains investisseurs sont particulièrement utiles à la mise en œuvre des actions ESG au sein des PME. Chez I&P, l'accès à des subventions de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de FISEA, un fonds d'investissement détenu par l'AFD et géré par Proparco, permet ainsi de cofinancer tout un panel de missions d'accompagnement conduites par des spécialistes externes.

La réussite de la démarche ESG passe aussi par une bonne gouvernance. L'entrée d'I&P au capital va systématiquement de pair avec la mise en place d'organes de représentation des actionnaires, pour piloter l'entreprise de façon concertée. Cette gouvernance mieux partagée permet de rompre l'isolement dans lequel certains entrepreneurs se trouvent ; ils restent en outre maîtres des opérations au quotidien, I&P poursuivant une stratégie d'investissement minoritaire. Une bonne gouvernance passe également par une intégrité irréprochable, à tous les échelons de l'entreprise. Malgré la complexité

du contexte, I&P est intransigeant vis-à-vis de la corruption et des mauvaises pratiques – quitte à renoncer à un investissement.

La mise en place d'une démarche ESG formalisée au sein d'I&P s'est avérée très vertueuse. Elle ne s'est pas faite en un jour : la prise en compte des dimensions ESG dans les dossiers d'investissement s'est renforcée de façon progressive, avec la responsabilisation de personnes en interne, puis l'appropriation, au fur et à mesure, de la méthodologie par l'équipe d'investissement. Pour la sélection et le suivi des investissements, la politique ESG et impact s'insère désormais dans toutes les procédures liées aux différentes étapes du processus d'investissement. La démarche se reflète de façon très concrète, aussi bien dans les notes aux différents comités, qu'au sein des comités eux-mêmes, par la contribution de membres spécialisés. L'équipe reçoit également des formations régulières. Il est par ailleurs utile que la performance des collaborateurs dans ce domaine soit prise en compte dans les évaluations annuelles – et éventuellement dans la rémunération.

I&P, signataire des Principes d'investissement responsable (PRI), une initiative des Nations unies rend compte chaque année de sa démarche ESG de façon publique. Les premiers éléments d'appréciation de la part des PRI sont très positifs et confirment que ses politiques vont dans le sens des bonnes pratiques internationales. I&P est déterminé à aller plus loin : elle étudie les possibilités d'une évaluation indépendante plus large ⁴, portant à la fois sur l'approche ESG et sur la mesure d'impact, qui serait fondée, non seulement sur la méthodologie, mais aussi sur sa mise en œuvre. ●

⁴ L'initiative du Global Impact Investing Rating System (GIIRS), menée par des spécialistes américains de la certification RSE, est une piste intéressante.

ENCADRÉ 2 : LES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT D'UNE PME CAMEROUNAISE SUR LA FILIÈRE DE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE

Biotropical est une société camerounaise de production et d'exportation de fruits tropicaux issus de l'agriculture biologique. Leader de ce secteur dans son pays, l'entreprise écoule sa production essentiellement auprès d'importateurs grossistes et de transformateurs localisés en France. Malgré un contexte difficile, l'entreprise a réussi à développer une filière de 80 petits producteurs locaux et entraîne dans son sillage d'autres exportateurs. Mais pour passer à l'étape industrielle, elle se heurte à un manque de ressources financières. Biotropical fait alors appel à I&P Développement pour l'accompagner. En septembre 2012, un bilan de l'impact de Biotropical

auprès de ses parties prenantes – dont 80 petits producteurs « bio » indépendants – est décidé pour que l'entreprise puisse concilier au mieux performance financière et sociétale. Le renforcement des producteurs locaux – qui assurent la moitié de son approvisionnement – est un axe clé mis en avant par l'étude : il s'agit non seulement de disposer d'une production fiable et régulière, mais également de s'assurer de la qualité et de la conformité aux exigences de la certification biologique. L'entreprise doit leur apporter des intrants – végétaux notamment – et des formations sur l'agriculture biologique pour un coût estimé à 50 000 euros par an environ. Si 70 %

des petits producteurs déclarent que leurs revenus ont augmenté depuis qu'ils travaillent avec Biotropical, l'enquête révèle également leur forte dépendance à l'égard de l'entreprise – 71 % des producteurs interrogés lui vendent 100 % de leur production. Cette dépendance est source de vulnérabilité ; les variations de commandes se répercutent avant tout sur les producteurs externes puisqu'une partie de la production est assurée directement par Biotropical. L'étude préconise donc, entre autres, une meilleure intégration des producteurs dans le système d'approvisionnement de l'entreprise afin de stabiliser leurs revenus, d'augmenter leurs rendements et de les fidéliser.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

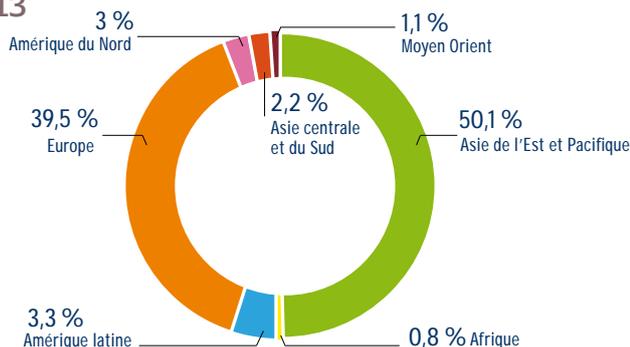
Pour accompagner le développement de la RSE et sa mise en œuvre dans les entreprises, des normes internationales ont émergé et sont adoptées un peu partout dans le monde. Mais l'Afrique subsaharienne reste encore relativement en marge du phénomène. Le secteur privé perçoit pourtant la RSE comme un enjeu stratégique d'avenir sur le continent. C'est la clé d'un développement durable, mais aussi un levier de performance pour l'entreprise.

La norme ISO 26 000 : les grandes dimensions de la responsabilité sociétale



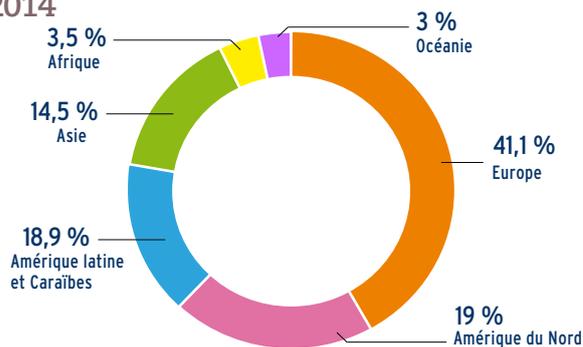
Note : La norme ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Non contraignante, elle se base sur des démarches volontaires. Elle ne se prête donc pas à la certification. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de diffuser les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes (gouvernements, ONG, entreprises, groupes de consommateurs, etc.) du monde entier. Source : ISO 26000, 2010

Répartition mondiale des certifications ISO 14001, 2013



Nombre total de certifications en 2013 : 301 647
 Note : La norme ISO 14001 définit des exigences relatives à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation.
 Source : The ISO Survey, 2013

Répartition mondiale des certifications FSC, 2014



Nombre total de certifications : 1303
 Note : Le FSC (Forest Stewardship Council) délivre un label qui certifie les forêts qui sont gérées et exploitées de façon durable.
 Source : FSC, 2015.

Rentabilité des actifs et performance ESG

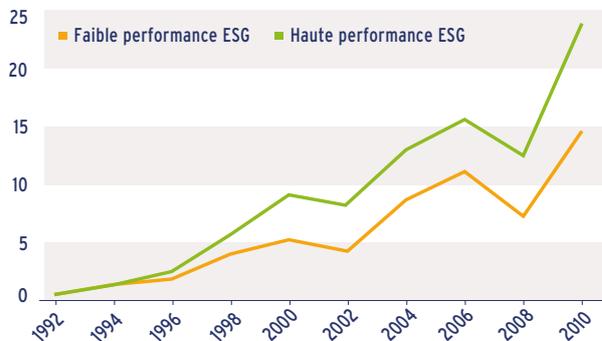
Impact sur le ROA



Note : Le graphique montre qu'il existe une corrélation positive entre la performance ESG et la performance financière à partir d'un niveau minimum d'engagement en matière de RSE. Les travaux ont été menés auprès de 1 214 entreprises dont les performances ont été étudiées de 1998 à 2006. Le KLD score (Kinder, Lydenberg, Domini) est un indice de mesure de la performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) créé par les chercheurs à partir des notations de l'agence de rating américaine du même nom. Le ROA (Return on Assets) mesure la rentabilité des actifs d'une entreprise, c'est-à-dire le rapport entre le résultat net et le total des actifs.
 Source : Barnett, Michael L. et Salomon, Robert M., 2012

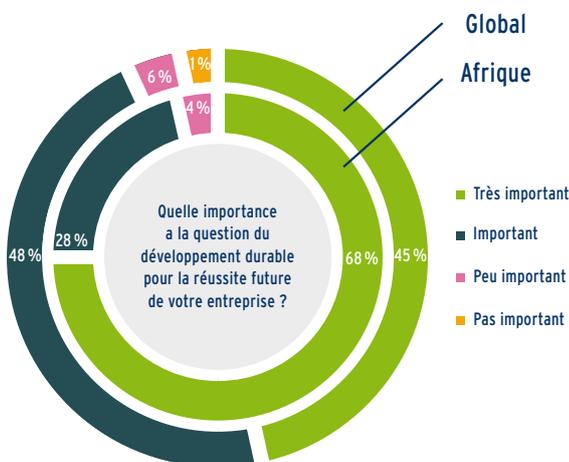
Rentabilité des entreprises à haute performance ESG

En dollars USD



Note : Le graphique montre l'évolution d'un dollar investi sur les marchés boursiers dans un portefeuille d'entreprises à faible et haute performances ESG (Environnementale, Social et Gouvernance), selon les cours des marchés en vigueur. Ces résultats ont été obtenus à partir d'un échantillon de 90 entreprises avancées dans le domaine de la RSE et d'un échantillon témoin composé d'entreprises « traditionnelles » opérant dans les mêmes secteurs pondérées en fonction de leur taille. Une large diversité de secteurs est représentée dans l'échantillon (mines, énergie, agroalimentaire, pharmaceutique, etc.)
 Source : Eccles, R.G., Ioannou, I. et Serafeim, G., 2011.

Opinion des entrepreneurs sur l'importance du développement durable



Note : Ces résultats proviennent d'une étude prospective menée auprès de plus de 1000 directeurs généraux d'entreprises de 103 pays et 27 industries.
 Source : UN Global Compact and Accenture, 2014.

Opinion des investisseurs sur l'importance des facteurs ESG



Note : Ces résultats proviennent d'une enquête d'opinion menée auprès de 98 investisseurs en Afrique du Sud, au Nigeria et au Kenya sur l'importance des facteurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance) entre janvier 2010 et mai 2011. Ils indiquent la part des investisseurs qui considèrent chaque facteur ESG comme « très important » (sur une échelle de 1 à 4) pour le rendement de leurs investissements sur les 3-10 prochaines années.
 Source : IFC, 2011

Le rôle des institutions financières de développement dans la promotion de la RSE

Les institutions financières de développement comme Proparco accompagnent les entreprises qu'elles financent dans leurs démarches de responsabilité environnementale et sociale (E&S). Leur mission ne s'arrête pas à la gestion des risques E&S. Il s'agit aussi d'amener leurs partenaires à s'inscrire durablement dans une démarche continue d'amélioration de leurs performances E&S.

Odile Conchou, Juliette Ramondy et Julia Richard de Chicourt

Responsable de la division « Environnement, social, gouvernance et impacts »
Chargée d'affaires senior, division de Suivi du portefeuille
Chargée de mission senior « Environnement et social »
Proparco

Créateur d'emplois, source de revenus pour les États, le secteur privé est un acteur incontournable du développement. Pour soutenir une croissance durable, son engagement à agir de façon responsable – en matière économique, sociale, environnementale et de gouvernance – est essentiel. Cette conviction est au cœur de la mission des institutions financières de développement (IFD) comme Proparco. Leur rôle, au-delà des financements qu'elles apportent, est d'accompagner l'émergence d'un secteur privé innovant engagé en faveur du développement durable dans les pays du Sud. C'est dans cette logique que les IFD in-

citent les sociétés qu'elles financent à améliorer leur gestion environnementale et sociale (E&S). Cela permet à ces sociétés de limiter leurs risques financiers, légaux et réputationnels mais aussi d'améliorer leur performance globale.

L'apport d'une IFD comme Proparco réside notamment dans sa capacité à accompagner les sociétés de son portefeuille dans leurs démarches E&S, afin d'aider à améliorer la qualité et la performance de leurs projets. En renforçant la capacité des acteurs économiques et financiers à répondre aux enjeux E&S, Proparco vise un effet d'entraînement plus large au sein du secteur privé. L'institution a en effet pour ambition d'impulser une dynamique d'amélioration des pratiques E&S auprès de son portefeuille, et plus globalement auprès du tissu économique local. Les leviers d'action des IFD sont nombreux. Par leurs exigences E&S élevées, elles contribuent à diffuser des standards de haut niveau et des bonnes pratiques auprès des sociétés qu'elles financent et de leur chaîne d'approvisionnement. Elles ont également la capacité de les accompagner par du conseil et de l'assistance technique.

LA PROMOTION DE STANDARDS E&S DE HAUT NIVEAU

Dans les pays où interviennent les IFD, il est fréquent que les réglementations et dispositifs en matière de responsabilité E&S n'encadrent pas suffisamment les entreprises. Les réglementations sont limitées à quelques secteurs et souvent insuffisamment appliquées, faute de moyens et de capacités suffisantes pour contrôler leur mise en œuvre. Si des réglementations environnementales existent quasiment dans tous les pays d'Afrique, elles visent essentiellement la maîtrise des pollutions (air, eau, bruit) ; les

ODILE CONCHOU, JULIETTE RAMONDY ET JULIA RICHARD DE CHICOURT

Odile Conchou est responsable de la division « Environnement, social, gouvernance et impacts » de Proparco en charge d'accompagner les opérations de l'institution sur ces dimensions. Titulaire d'un doctorat en écologie, elle a rejoint l'Agence Française de Développement (AFD) en 2006 et a intégré Proparco en 2010 pour y développer la division qu'elle dirige.

Diplômée de l'ESCP-EAP et titulaire d'une licence en économie du développement de la Sorbonne, **Juliette Ramondy** a intégré le Groupe AFD en 2007 et est actuellement chargée d'affaires senior au sein de la division de Suivi du portefeuille de Proparco depuis 2012.

Après avoir été consultante internationale, **Julia Richard de Chicourt** est chargée de mission senior « Environnement et social » au sein de Proparco. Elle appuie les chargés d'affaires de Proparco sur l'évaluation et la maîtrise des risques environnementaux et sociaux associés à l'investissement direct dans les secteurs de l'industrie, des infrastructures et de l'énergie.

enjeux de préservation de la biodiversité y sont généralement peu intégrés. Bien souvent, l'étude d'impact environnemental est perçue comme un document administratif. Réalisée à un stade avancé du projet, elle représente principalement pour les entreprises un moyen d'obtenir un permis environnemental nécessaire au démarrage des travaux. Les mesures d'atténuation des impacts du projet sur l'environnement, définies dans l'étude, sont rarement prises en compte dans la conception du projet et dans les modalités d'exécution des chantiers. Les populations sont peu souvent associées à ces études.

En outre, il n'existe pas d'étude similaire en matière sociale. Les risques et les impacts des projets sur les employés des entreprises, sur les communautés avoisinantes, ou sur la chaîne d'approvisionnement, ne sont donc pas toujours évalués convenablement. Enfin, la capacité des maîtrises d'ouvrage à gérer correctement les risques et les impacts E&S de leurs entreprises n'est par ailleurs pas analysée.

Aussi, depuis plus de 40 ans, les IFD ont progressivement développé des normes et standards E&S plus exigeants que les réglementations locales. Elles intègrent progressivement les exigences des textes édictés par

«Aussi, depuis plus de 40 ans, les IFD ont progressivement développé des normes et standards E&S plus exigeants que les réglementations locales.»

les organisations internationales qui encadrent les activités des entreprises, notamment les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs relatifs

aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ou encore les Directives volontaires sur les régimes fonciers de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La Société Financière Internationale (SFI), filiale du Groupe Banque mondiale, a par ailleurs développé dès 2003 des standards de performance qui constituent aujourd'hui un

référentiel reconnu couvrant l'ensemble des enjeux E&S auxquels peut être confrontée une entreprise et définissant les modalités d'évaluation et de bonne gestion E&S (Figure).

Afin d'aider leurs clients à ne pas se perdre dans le foisonnement de ces normes et standards, les IFD harmonisent depuis une dizaine d'années leurs approches. Ainsi, les institutions financières de développement européennes (EDFI), dont fait partie Proparco, ont adopté en 2009 des principes communs définissant les modalités d'un financement responsable. Elles ont également harmonisé leurs démarches d'évaluation et de suivi E&S des projets cofinancés, sur la base des standards de la SFI, des conventions fondamentales de l'OIT et des principes directeurs des Nations Unies sur les droits de l'homme. Ces efforts d'harmonisation permettent aux EDFI de peser collectivement plus efficacement sur le développement de la responsabilité E&S dans le tissu économique des régions où elles interviennent. En complément, les IFD incitent parfois les sociétés qu'elles financent à obtenir des certifications de leurs systèmes de management (par exemple ISO 14001¹) ou des labellisations sectorielles (par exemple, RSPO² pour la production d'huile de palme, FSC³ pour l'exploitation forestière, ou BONSUCRO pour la production sucrière). ▶▶▶

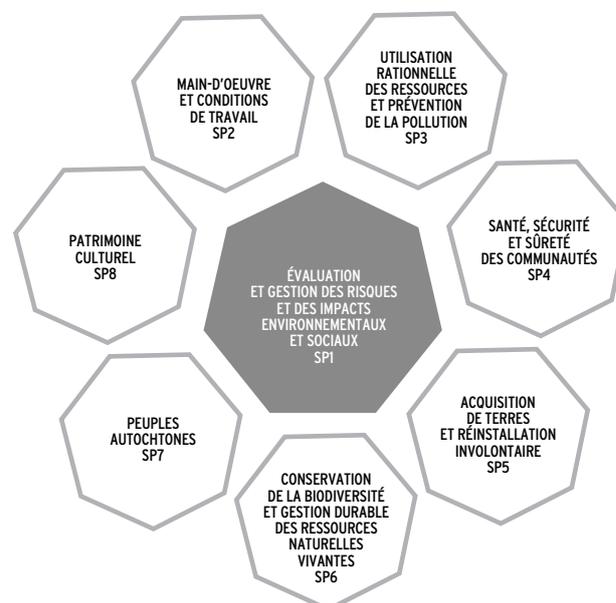
¹ La norme ISO 14001 définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental.

² Roundtable on Sustainable Palm Oil, en anglais

³ Forest Stewardship Council, en anglais

Figure : Les standards de performance de la Société financière internationale (SFI)

Les standards de performance (SP) définissent les critères que doit satisfaire un client pendant toute la durée de vie d'un investissement.



REPÈRES

Institution financière bilatérale de développement, Proparco est détenue par l'Agence Française de Développement (AFD) et par des actionnaires privés. Elle a pour mission de catalyser l'investissement privé dans les pays émergents et en développement pour favoriser la croissance et le développement durable. Proparco intervient sur quatre continents – en particulier en Afrique – avec un haut niveau d'exigence en matière de responsabilité environnementale et sociale.

La RSE,
une opportunité pour
un développement
durable de l'Afrique

►►► UNE DÉFINITION RIGoureuse DES PISTES D'AMÉLIORATION

Les IFD, à l'instar de Proparco, ont développé des démarches structurées d'analyse et d'amélioration des pratiques E&S de leurs clients. Lors de l'analyse d'un projet soumis au financement, la première étape consiste à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, à définir les enjeux prioritaires E&S et à l'aider à structurer sa démarche de responsabilité E&S. L'objectif final est d'amener l'entreprise à s'approprier ces démarches et à les pérenniser.

Le rôle d'une IFD comme Proparco durant cette phase d'évaluation est essentiel. Les équipes, appuyées par des consultants qualifiés, identifient les risques E&S du projet (conformément aux standards de Proparco) et évaluent les pratiques de l'entreprise et ses capacités à gérer correctement ces risques. L'évaluation vise également à identifier les besoins de renforcement des capacités de l'entreprise sur les sujets E&S. Enfin, au-delà de la stricte gestion des risques E&S, elle permet également d'identifier les pistes d'optimisation des impacts de l'entreprise sur son environnement, par exemple en diminuant son empreinte écologique (économies d'eau, d'énergie) ou en apportant des biens et services aux communautés avoisinantes (extension de l'accès aux services en eau potable, énergie, assainissement, construction d'un dispensaire et d'une école, etc.).

Les actions nécessaires à l'amélioration des pratiques E&S de l'entreprise sont déterminées sur la base des résultats de l'évaluation. Un plan d'actions qui permettra à l'entreprise d'atteindre le niveau de performance E&S attendu est établi. Il définit les priorités, les moyens à mobiliser, les délais de mise en œuvre ainsi que les indicateurs de performance à suivre. Ce plan d'actions doit faire l'objet d'un consensus entre Proparco et l'entreprise avant la signature de

la documentation juridique contractuelle à laquelle il est annexé. Il récapitule ses exigences à l'encontre de l'entreprise et les engagements que celle-ci prend envers Proparco. A cet égard, l'entreprise doit la tenir régulièrement informée de ses avancées en la matière. Après la signature du contrat de financement, les équipes de Proparco et des consultants indépendants assurent un suivi qui leur permet d'évaluer la mise en œuvre du plan d'actions E&S, d'identifier les difficultés rencontrées par le client et de corriger les dysfonctionnements (Encadré 1).

De l'assistance technique peut également être mobilisée pour financer l'obtention de certifications (ISO 14001, SA 8000, etc.), la mise en place de politiques spécifiques (politique SIDA par exemple), une étude préalable à des investissements d'efficacité énergétique ou encore des études de calibrage d'une vaste opération de dépollution des sols d'une société ferroviaire. Un accompagnement similaire est proposé aux institutions financières et aux fonds d'investissement que Proparco finance (Encadré 2).

OPPORTUNITÉS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Conscientes que le rejet d'un projet par les communautés riveraines, le mécontentement social au sein d'une entreprise, les avertissements des organisations non gouvernementales locales ou internationales, l'arrêt d'un chantier ou les frais liés à des procédures judiciaires ont un coût financier et réputationnel non négligeable, la plupart des entreprises financées par les IFD accueillent positivement les demandes d'amélioration formulées par celles-ci. Elles y voient également l'opportunité d'un accès renforcé aux marchés et aux financements internationaux et à terme des possibilités d'amélioration de leur productivité et de leur rentabilité. Mais, si les améliorations demandées par les IFD sont reçues positivement dans leur

ENCADRÉ 1 : L'ACCOMPAGNEMENT E&S DE PROPARGO À UN PROJET ÉNERGÉTIQUE IVORIEN

Proparco a financé la troisième tranche de la Centrale thermique d'Azito en Côte d'Ivoire aux côtés de la SFI, de la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) et d'autres IFD européennes. Ce projet d'envergure, dont la construction est en cours d'achèvement, permettra de générer près de 1.000 GWh par an d'électricité supplémentaire, sans utilisation additionnelle de gaz ni d'émissions de gaz à effets de serre (grâce à l'utilisation de la technologie dite à « cycle combiné »). L'énergie supplémentaire à bas coût

ainsi produite permettra d'améliorer l'accès à l'énergie des ivoiriens, et de fournir l'énergie nécessaire pour soutenir la croissance de la sous-région. L'évaluation E&S réalisée dans le cadre de ce financement a abouti à la définition d'un plan d'actions dont les mesures principales d'amélioration portaient sur la gestion des rejets en eau de la centrale, l'atténuation du bruit généré par les installations et la gestion des déchets. A titre d'exemple, l'une des actions consistait à demander au constructeur de

la centrale d'adopter des spécifications techniques garantissant le respect des normes nationales et internationales relatives au bruit. La mise en œuvre de ces actions a fait l'objet d'un suivi trimestriel pendant la période de construction par un consultant indépendant reportant directement aux IFD. Ce suivi a permis de s'assurer que les actions E&S ont correctement été mises en œuvre et ont contribué à améliorer l'ensemble des pratiques de gestion du chantier, y compris celles des sous-traitants.

principe, les montants à mobiliser et les moyens humains pour atteindre les niveaux de performance E&S requis le sont moins. Pour les IFD, le principal défi est de convaincre l'entreprise de déployer les moyens nécessaires pour s'engager durablement dans une démarche de responsabilité E&S, en lui montrant les bénéfices associés – à condition de rester pragmatique et de prendre en compte la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ces démarches dans un laps de temps acceptable. Les engagements E&S doivent être respectés. En cas de non-respect de la société cliente, un cas de défaut peut être prononcé et conduire au remboursement anticipé du financement ou à la sortie de Proparco

«Le principal défi est de convaincre l'entreprise de déployer les moyens nécessaires pour s'engager durablement dans une démarche de responsabilité E&S.»

du capital de la société. De même, les versements du financement peuvent être bloqués ou retardés tant que l'entreprise ne respecte pas ses engagements. Dans ce cas, un plan d'actions correctif est adopté et les futurs versements sont

conditionnés à sa mise en place. Un tel cas de figure s'est déjà présenté à Proparco : des dysfonctionnements majeurs relatifs à santé et à la sécurité des employés avaient été identifiés dans le cadre d'un projet de construction d'infrastructures énergétiques. Face à l'absence de réactivité de l'entreprise, Proparco et ses cofinanceurs ont décidé de stopper les versements. Des mesures correctives, d'ordre organisationnel, opérationnel et de suivi, ont été établies avec l'entreprise. Leur mise en œuvre et les améliorations constatées ont permis la reprise des versements.

Mais en règle générale, Proparco privilégie le dialogue pour remédier aux difficultés et poursuivre le renforcement des pratiques E&S des sociétés qu'elle finance.

Le rôle des IFD est d'accompagner les entreprises qu'elles financent pour qu'elles s'inscrivent durablement dans une démarche de responsabilité E&S. Les entreprises qui s'engagent dans ces démarches en tirent des bénéfices en termes de fonctionnement, d'avantage comparatif, d'accès à des marchés internationaux, de relations avec leurs parties prenantes ou enfin d'image. Par cette action, les IFD contribuent à leur mission de promotion d'une croissance durable et inclusive dans les pays du sud. Mais les efforts à consentir par les entreprises peuvent être conséquents et un véritable partenariat doit alors s'établir entre les IFD – comme Proparco – et la société financée. Leur valeur ajoutée réside dans l'accompagnement de leurs clients vers une plus grande responsabilité E&S. ●

ENCADRÉ 2 : UNE DÉMULTIPLICATION DES EFFORTS À TRAVERS LES INTERMÉDIAIRES FINANCIERS

Lorsque les IFD financent des intermédiaires financiers (banques et fonds d'investissement essentiellement), elles attendent de ceux-ci qu'ils contribuent à diffuser auprès de leurs clients des principes de responsabilité E&S équivalents aux leurs. En effet, les banques financent localement un grand nombre d'entreprises et les fonds d'investissement ont souvent vocation à faire émerger un secteur privé compétitif. La prise en compte par ces acteurs incontournables du financement local des principes de responsabilité E&S est un vecteur de démultiplication des efforts des IFD auprès du tissu économique local.

Les institutions financières de développement, comme Proparco, incitent les intermédiaires financiers à définir et à mettre en œuvre dans un délai acceptable un système de gestion des risques E&S des projets qu'ils financent, basé sur des standards de haut niveau. A terme, la banque ou le fonds d'investissement devra analyser les risques E&S des projets financés ou des sociétés investies, définir des actions pour atténuer ces risques, conditionner son prêt ou sa participation à la mise en œuvre de ces actions et suivre leur bonne mise en œuvre. Comme dans le cas des entreprises, Proparco accompagne les intermédiaires

financiers dans le développement de systèmes de gestion E&S par du conseil ou de l'assistance technique. Par exemple, Proparco appuie depuis 2012 une banque kenyane et ses filiales ougandaises et tanzaniennes dans la mise en place d'un système de gestion E&S permettant la prévention des risques et l'amélioration des performances E&S des projets qu'elle finance. Par ailleurs, plusieurs IFD appuient depuis 2013 l'association des banques kenyanes pour promouvoir et développer des principes directeurs de finance responsable et des outils de bonnes pratiques pour l'ensemble du secteur bancaire kenyan.

De l'assistance au partenariat : la RSE de Lafarge en Afrique subsaharienne

En plus de ses engagements en matière de sécurité au travail, de santé et d'éducation, la politique RSE de Lafarge en Afrique subsaharienne fait la part belle à l'écologie industrielle. La voie du co-développement pour ses projets de valorisation énergétique marque une nouvelle étape de l'histoire du Groupe sur le continent – le faisant passer d'une posture d'assistance à celle de partenaire.

Alan Kreisberg et Pierre Delcroix

Directeur du Développement durable, Lafarge
Directeur Ecologie Industrielle - Afrique-Moyen Orient, Lafarge

En 2020, la planète comptera huit milliards d'individus qui aspireront à un logement décent et un accès équitable aux infrastructures. Pour édifier les villes de demain, le secteur de la construction devra relever des défis immenses, qu'ils soient économiques, techniques, sociaux ou environnementaux. Lafarge tente d'y répondre, en s'efforçant de rendre ses activités plus durables et d'entraîner le marché mondial des matériaux de la construction sur cette voie.

Lafarge est présent sur le continent africain depuis 1928 et au sud du Sahara depuis 1985. Avec une capacité de production qui a presque triplé depuis 2000 et des implantations dans dix pays, Lafarge est aujourd'hui l'un des premiers cimentiers en Afrique subsaharienne – où le groupe emploie 7 600 collaborateurs et réalise 12 % de son chiffre d'affaires. Ces cinq dernières années, répondant à une croissance urbaine sans précédent, Lafarge a réalisé des investissements en Ouganda, en Afrique du Sud, au Cameroun, en Zambie et au Nigéria, portant la capacité de production cimentière dans la région à vingt millions de tonnes par an.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN ENGAGEMENT HISTORIQUE

Aujourd'hui, une entreprise a une responsabilité envers ses collaborateurs et ses clients, mais aussi envers les communautés qui habitent dans les territoires où elle est implantée. Le développement de Lafarge passe nécessairement par sa performance environnementale et le progrès social. Sa croissance et sa compétitivité sont indissociables de la qualité des conditions de vie là où il est présent et il ne peut y avoir de développement économique à long terme sans préservation de la nature.

Le développement durable est depuis longtemps au cœur de la stratégie du Groupe, notamment en raison de l'empreinte environnementale de ses activités. Mais aussi parce que Lafarge opère souvent dans des endroits reculés, où il peut contribuer fortement au développement socio-économique de toute une région. Dès 1977, Lafarge faisait état de ses préoccupations environnementales dans ses principes d'action ; au fil du temps, le Groupe a renforcé ses engagements. Alors que ses premiers efforts portaient surtout sur la réduction de son empreinte environnementale, son périmètre d'action comprend aujourd'hui les problématiques sociales et sociétales. Lancé en 2013, le pro-



ALAN KREISBERG ET PIERRE DELCROIX

Alan Kreisberg est Directeur du Développement durable chez Lafarge, en charge de la politique environnement, des partenariats et des programmes RSE du groupe. Auparavant, il était président des activités ciment du Groupe en Amérique du Nord. Il est diplômé d'une licence de génie chimique de l'Université de Princeton et d'un MBA de la Wharton School of Business.

Pierre Delcroix est Directeur Ecologie Industrielle pour la région Afrique-Moyen Orient de Lafarge. Il mène des projets de gestion de déchets municipaux, industriels et agricoles, sources de combustibles et de matières premières de substitution dans les cimenteries du groupe. Il a occupé précédemment différentes fonctions au sein de l'activité Déchets Industriels du groupe Sita / Suez. Il est diplômé de l'ESSEC.

gramme Ambitions Développement durable 2020 est le reflet de ces nouvelles orientations. L'objectif est, d'une part, de contribuer au bien-être des populations, en améliorant les conditions de vie sociales et économiques des communautés au sein desquelles Lafarge opère. Cela se traduit par des formations, des plans de création d'emplois locaux et des programmes de santé et d'éducation. Il s'agit, d'autre part, de contribuer à la construction durable, en développant de nouveaux produits et services durables ou en contribuant à des projets de construction efficaces énergétiquement. Enfin, Lafarge entend contribuer à l'économie circulaire : pionnier de l'écologie industrielle,

«Le développement de Lafarge passe nécessairement par sa performance environnementale et le progrès social.»

le Groupe est convaincu qu'il est possible de créer une synergie entre différentes industries pour que les sous-produits d'une entreprise deviennent les combustibles et matières premières d'une autre, préservant ainsi les ressources naturelles. Lafarge

participe également à des initiatives plus larges : le Groupe a notamment co-fondé l'Initiative Ciment pour le développement durable du World Business Council for Sustainable Development, un programme pour encourager le déploiement de politiques ambitieuses en matière de développement durable dans l'ensemble du secteur cimentier.

AGIR POUR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ÉDUCATION

Si la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est définie au niveau du Groupe, la mise en application tient compte des spécificités locales. L'Afrique subsaharienne présente certaines particularités qui doivent être prises en considération : carences des systèmes économiques, médico-sociaux ou scolaires ; faiblesse des réglementations environnementales, etc. Cela contribue à créer de très fortes attentes à l'égard de toute entreprise internationale venant s'implanter dans la région. Lafarge s'efforce d'y répondre en collaborant étroitement avec les communautés locales, les autorités et des ONG spécialisées. Ces partenariats permettent de concevoir et de conduire une politique de RSE proche des

préoccupations des collaborateurs de l'entreprise et des communautés locales.

Tout d'abord, Lafarge s'est fixé comme priorité la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses sous-traitants. Ainsi, très tôt confronté aux problématiques de santé liées au VIH/SIDA, le Groupe a lancé au début des années 2000 des programmes de prévention et de prise en charge à destination de ses collaborateurs et de leurs familles. Plus de 500 personnes bénéficient ainsi d'un traitement et des campagnes de prévention sont régulièrement menées. Fort de cette expérience, Lafarge a depuis élargi ces programmes à d'autres problématiques de santé publique (lutte contre le paludisme, maladies cardiovasculaires ou diabète). La sécurité est par ailleurs une préoccupation constante du Groupe. Cela passe par la mise en place de standards communs à tous les sites, concernant par exemple le travail en hauteur, l'utilisation des équipements mobiles ou encore les interventions sur des équipements électriques. Des campagnes de sensibilisation aux éventuels risques sont de plus régulièrement menées. Le Groupe s'efforce par exemple de réduire le nombre d'accidents survenant lors du transport des produits depuis ses usines – problématique particulièrement complexe dans certains pays africains où les routes sont souvent de mauvaise qualité et où il n'y a pas de vraies culture et règles de sécurité routière. Au Kenya, un vaste plan de formation auprès des sociétés de transport a ainsi permis de ramener à zéro le nombre d'accidents mortels depuis plus de cinq ans.

Lafarge participe en outre en Afrique subsaharienne à différents programmes visant à améliorer le niveau d'éducation et de formation professionnelle des populations locales. Au Nigéria, par exemple, une première initiative a permis de mettre en place dans l'usine d'Ewekoro un cursus de formation aux métiers de l'automatisation, de l'électricité et de la mécanique. Les cours sont assurés par des intervenants d'établissements d'enseignement supérieur et par d'anciens collaborateurs de Lafarge. Les apprentis reçoivent une bourse mensuelle et leur réussite est récompensée par un diplôme.

LE CO-DÉVELOPPEMENT, NOUVELLE DIMENSION DES POLITIQUES RSE

La politique de RSE de Lafarge fait aussi la part belle à des projets d'écologie industrielle. En favorisant la complémentarité entre différentes industries, (les « déchets » de l'une devenant les combustibles et les matières premières de l'autre), une nouvelle façon de concevoir la RSE voit le jour. D'une approche basée sur l'assistance, la RSE évolue naturellement vers ►►►

REPÈRES

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge occupe une position de premier plan dans ses activités Ciment, Granulats & Béton, avec une présence dans 61 pays et 63 000 collaborateurs. Le Groupe contribue à la construction de villes dans le monde entier et propose des solutions innovantes pour les rendre plus accueillantes, plus compactes et plus durables. Lafarge – qui place l'innovation au cœur de ses préoccupations – est doté du premier centre de recherche au monde sur les matériaux de construction.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

►►► des projets de co-développement pour les questions énergétiques.

Lafarge s'est donné pour objectif d'atteindre 50 % de combustibles d'origine non fossile d'ici 2020 pour alimenter ses fours de cimenterie – 30 % du total devront être issus de déchets organiques tels que des cosses de café ou de noix de palmier, ou des balles de riz (biomasse). Derrière cet objectif, la volonté du groupe est de réduire sa facture énergétique, tout en diminuant son empreinte écologique et en contribuant au développement du tissu économique local. L'essentiel des déchets déjà valorisés par Lafarge dans la région provient de l'agriculture. Dans un contexte de raréfaction des ressources et de concurrence grandissante pour accéder aux combustibles non fossiles, Lafarge doit sécuriser son approvisionnement en biomasse. Le Groupe met donc en place

«L'objectif est (...) de privilégier des projets agricoles de grande envergure avec une multitude de petits agriculteurs.»

des partenariats avec les agriculteurs locaux. Dans certains cas, Lafarge utilise ses propres terrains pour créer des plantations à vocation énergétique. C'est le cas par exemple sur les sites des carrières de Mombasa au Kenya et de Ewekoro au Nigéria. Dans d'autres cas, il peut vendre des plans à prix réduit comme en Ouganda où Lafarge soutient la filière café (Encadré). Des projets d'agro-foresterie sont aussi à l'étude en Tanzanie et au Nigéria : ils permettront de produire des biens agricoles et forestiers à forte valeur ajoutée, de développer des cultures vivrières et de générer de la biomasse. La stratégie de co-développement de Lafarge est basée sur quatre principes directeurs : ne pas avoir d'impact négatif sur les cultures alimentaires, garantir la préservation des sols et des ressources en eau, préserver ou améliorer la biodiversité, partager les

richesses et contribuer au bien-être des communautés locales.

Quel que soit le type de projet choisi, celui-ci doit générer d'importants bénéfices pour les communautés locales. L'objectif est donc de privilégier des projets agricoles de grande envergure avec une multitude de petits agriculteurs, pour créer de la valeur pour le plus grand nombre. Le succès des projets de co-développement passe par une fine compréhension des besoins et de la réalité du territoire. Tout projet doit donc être entrepris en étroite collaboration avec les populations locales pour assurer leur adhésion au projet sur le long terme. Le pilotage de projet est un autre enjeu clé pour le Groupe : comme en Ouganda, où Lafarge est impliqué aux côtés de 40 000 agriculteurs. La complexité des projets nécessite la mise en place d'un mode de gestion spécifique et l'allocation de moyens dédiés. Le modèle économique et financier doit par ailleurs prendre en compte les délais de retour sur investissement, qui sont au minimum de trois à quatre ans puisqu'ils correspondent aux contraintes des cycles agricoles. Mais malgré ces difficultés, Lafarge est résolu à professionnaliser son approche du co-développement, qui constitue une opportunité sans précédent de renforcer la compétitivité de ses activités en Afrique subsaharienne tout en améliorant les conditions de vie des communautés locales.

L'avènement des projets de co-développement représente fondamentalement une nouvelle étape de l'histoire de Lafarge en Afrique subsaharienne et impacte en profondeur sa politique de RSE. Ils constituent par nature des engagements réciproques entre le Groupe, les communautés et les autorités locales. Ils modifient le rapport que Lafarge entretient avec le territoire, passant d'une posture d'assistance à celle de partenaire. ●

ENCADRÉ : DES PROJETS DE CO-DÉVELOPPEMENT DE LAFARGE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

En Afrique subsaharienne, où les activités agricoles locales génèrent des quantités importantes de déchets, Lafarge a plus que doublé son utilisation de biomasse. En 2013, le Groupe a valorisé au total quelques 120 000 tonnes de biomasse comme combustible alternatif dans ses fours de cimenterie. Si d'autres initiatives voient le jour, telles que des projets de traitement des ordures ménagères ou de valorisation des pneus usagés, l'essentiel des déchets valorisés par Lafarge dans la région provient de l'agriculture. En 2007, un projet de plantation d'arbres a été lancé au Kenya sur la partie non encore exploitée de la carrière de Mombasa. Des petits planteurs ont été embauchés pour préparer, lancer et entretenir la plantation. Avant l'établissement de la canopée, Lafarge leur a également

prêté des parcelles de terrain pour leurs cultures vivrières. Un projet similaire a été mis en place au Nigéria dans le cadre de la réhabilitation de la carrière d'Ewekoro. Près de 200 000 arbres ont été plantés à ce jour et environ 100 000 arbres devraient être plantés tous les ans dans les trois prochaines années. En Ouganda, Lafarge a initié un projet de co-développement visant à aider les agriculteurs proches de sa cimenterie à produire du café, dont les cosses seront utilisées comme biomasse. Pour ce projet, Lafarge ne met pas à disposition des terrains, mais subventionne des plants de café aux agriculteurs locaux. Depuis 2012, le Groupe a favorisé la livraison de 13,7 millions de plants de café à plus de 40 000 agriculteurs, qui devraient pouvoir augmenter leurs

revenus, tout en permettant au pays d'augmenter ses exportations d'environ 30 millions d'euros par an. Grâce à cette économie circulaire, Lafarge bénéficie d'un meilleur accès aux cosses de café, un excellent combustible alternatif, lui permettant de limiter son empreinte carbone et de lui fournir plus de 20 % de l'énergie nécessaire à la cimenterie. En Tanzanie, un projet en développement vise à encourager les fermiers locaux à produire de l'huile de tournesol en leur permettant d'utiliser ses terrains, tout en leur apportant une expertise technique et une aide à l'accès au marché. En achetant les déchets produits, Lafarge pourrait atteindre un taux de substitution du combustible fossile par de la biomasse allant jusqu'à 25 %.

Engager les entreprises : l'approche du WWF

Pour une ONG telle que le WWF, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un vecteur efficace pour influencer les pratiques du secteur privé et interroger ses modèles économiques. Dans ce contexte, le WWF noue des partenariats privilégiés avec des groupes internationaux et avec des entreprises locales, participe à la production et à la diffusion de normes tout en encourageant le dialogue multi-acteurs.

Anne Chetaille, Jochen Krimphoff et Jean-Baptiste Roelens

Chargée de programmes Relations internationales et développement

Directeur adjoint en charge du programme Relations internationales et développement

Chargé du programme Forêts tropicales et climat WWF France

L'empreinte écologique de la Terre ne cesse de croître depuis 40 ans¹. L'entreprise a un rôle crucial à jouer pour enrayer la dégradation des écosystèmes : d'une part, en participant à la mutation vers des modes de production et de consommation plus durables, et d'autre part, en soutenant les efforts de protection de l'environnement. Les ONG ont pendant longtemps essentiellement joué un rôle d'interpellation publique vis-à-vis du secteur privé, dénonçant les entreprises peu respectueuses de l'environnement ou des droits humains. Mais les relations ont évolué depuis une vingtaine d'années vers davantage de dialogue et de collaboration. C'est dans cette logique que les ONG ont progressivement émergé dans

le paysage de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) – celui-ci constituant un vecteur particulièrement efficace pour influencer durablement le positionnement et les modèles d'intervention du secteur privé. Depuis plusieurs années, le World Wide Fund (WWF) a choisi la voie du dialogue et de la concertation avec le secteur privé : il travaille avec les entreprises dans la perspective de faire évoluer leurs pratiques et de construire avec elles des solutions innovantes dans le but de réduire leur empreinte écologique. Cette approche est essentielle en Afrique subsaharienne, où les enjeux de protection de l'environnement se posent avec acuité². Pour influencer les pratiques du secteur privé dans la région, le WWF agit à plusieurs niveaux. Il noue des partenariats avec les entreprises multinationales qui peuvent avoir un impact très fort sur le continent – par exemple dans le secteur minier et dans l'agro-industrie – et commence à accompagner, *via* ses bureaux locaux³, des entreprises désireuses d'améliorer leurs pratiques environnementales. Le WWF est présent par ailleurs au niveau des filières industrielles pour coproduire des normes et des certifications. Enfin, il répond à la demande d'appui croissante des États africains dans la mise en place de législations adaptées et tente d'influencer l'environnement des entreprises pour les encourager à développer des politiques de RSE. ►►

«Depuis plusieurs années, le WWF a choisi la voie du dialogue et de la concertation avec le secteur privé.»

ANNE CHETAILLE, JOCHEN KRIMPHOFF ET JEAN-BAPTISTE ROELENS

Anne Chetaille est chargée de programmes Relations internationales et développement au WWF France. Elle s'occupe des relations institutionnelles avec le groupe AFD et de l'appui aux bureaux WWF du Sud dans le montage et la mise en œuvre des projets en cofinancement. Avant de rejoindre le WWF France, Anne Chetaille a travaillé au GRET.

Économiste de l'environnement, **Jochen Krimphoff** a rejoint WWF France en 2008. Après avoir travaillé pendant 15 ans au cabinet Pricewaterhouse-Coopers – notamment sur la finance durable et la gouvernance mondiale en matière d'environnement –, il est actuellement directeur adjoint en charge du programme Relations internationales et développement.

Après avoir travaillé à la préservation des forêts en Guyane (pour le CIRAD) et à Madagascar (pour le WWF), **Jean-Baptiste Roelens** a rejoint WWF France en tant que chargé de programme Forêts tropicales et Climat. Il travaille désormais pour le bureau de WWF en République démocratique du Congo (RDC) en appui à la campagne Virunga et le programme Green Economy.

¹ Les auteurs remercient pour leur contribution à l'article : Arnaud Gauffier (Responsable du programme Agriculture & Alimentation - Market Transformation Initiative, WWF France), Aurélie Pontal (Responsable de Partenariats, WWF France), Ludovic Miaro (Coordinateur régional du programme Huile de palme, WWF CARPO), Maxime Nzita Nganga Di Mavambu (Coordinateur régional Business & Industries extractives, WWF CARPO), Laurent Somé (Directeur Conservation par intérim, WWF Regional Office of Africa).

² Ainsi, selon une étude publiée par le WWF et la Banque africaine de développement (2012), 40 % de la biodiversité africaine a disparu en 40 ans.

³ Le WWF dispose de bureaux régionaux à Nairobi et Yaoundé et de bureaux nationaux en Afrique du Sud, au Cameroun, en République Centrafricaine, en République Démocratique du Congo (RDC), au Gabon, au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, en Zambie, au Zimbabwe et à Madagascar.

La RSE, une opportunité pour un développement durable de l'Afrique

►►► COLLABORER AVEC LES ENTREPRISES

Le WWF noue des partenariats avec les entreprises pour leur faire adopter des pratiques plus durables. Le contour de ces partenariats est défini conjointement avec les entreprises en fonction de leurs principaux impacts environnementaux et des priorités du WWF. Ils comprennent généralement un volet de coopération technique portant sur leur démarche environnementale et/ou sur un « produit partage »⁴. Ils sont souvent établis pour une durée de trois ans renouvelable et accompagnés d'une feuille de route. Le rôle du WWF est d'accompagner la démarche globale, mais pas de la mettre en œuvre directement.

En Afrique, cette approche concerne principalement les grands groupes internationaux.

«Le WWF s'attache toujours à porter un regard critique et constructif sur les pratiques du partenaire.»

Ainsi, le WWF et le groupe Rougier⁵, entreprise de production et de négoce de bois, ont entamé en 2015 une collaboration stratégique de trois ans portant

principalement sur le développement d'indicateurs pertinents pour la gestion et le contrôle de la faune et de la flore dans les concessions du Gabon, le soutien au bon fonctionnement des unités anti-braconnage dans le nord du Congo, ainsi que l'optimisation du fonds de développement local financé par Rougier. Le WWF entend davantage développer ce type de collaborations avec les entreprises locales ; au Cameroun et en RDC par exemple, le WWF aide déjà certaines entreprises à établir des plans de gestion de la faune autour de leurs zones d'activité.

La réussite de ces partenariats suppose d'effectuer des visites de terrain, d'échanger régulièrement avec les équipes avant et après la signature du contrat, et d'établir un cadre de mise en œuvre et de suivi structurant incluant des objectifs quantifiés, datés et mesurables. Elle dépend également d'un portage au plus haut niveau au sein de l'entreprise et de la mobilisation de moyens suffisants. Le WWF s'attache toujours à porter un regard critique et constructif sur les pratiques du partenaire. Il reste vigilant à préserver son indépendance et à ne pas cautionner de démarches « d'éco-blanchiment ».

REPÈRES

Le World Wide Fund (WWF) est une organisation de protection de l'environnement indépendante qui compte 5,8 millions de membres et dispose d'un réseau actif dans plus de 100 pays. Le WWF œuvre pour mettre un frein à la dégradation de l'environnement naturel de la planète, en conservant la diversité biologique mondiale, en assurant une utilisation soutenable des ressources naturelles renouvelables et en faisant la promotion de la réduction de la pollution et du gaspillage.

AGIR AU NIVEAU DES FILIÈRES INDUSTRIELLES

Le WWF agit également au niveau des grandes filières industrielles, où il participe à la définition de normes internationales privées de durabilité accompagnées de certification rigoureuses. Cette approche vise à pallier la faiblesse des réglementations nationales et à orienter les marchés vers de bonnes pratiques. Le WWF lance ou participe à de nombreuses initiatives visant à rassembler, dans le cadre de « tables-rondes », les intérêts de toute la filière pour développer conjointement de nouvelles normes de gestion durable des ressources naturelles. Une fois produites, ces normes doivent être diffusées le plus largement possible – c'est une dimension importante du travail de WWF. Il faut aussi accompagner les entreprises volontaires dans leur démarche de certification. La certification leur procure, entre autres, un avantage concurrentiel et un gain d'image.

Le WWF est ainsi à l'origine ou a participé à l'élaboration de plusieurs normes privées. Le label Forest Stewardship Council (FSC) pour le bois durable, par exemple, a été créé il y a 20 ans ; aujourd'hui, 14 % des forêts de production dans le monde sont certifiées FSC (FSC, 2012). Le Marine Stewardship Council (MSC), conçu sur le même modèle, concerne les produits de la mer ; environ 11 % de la pêche hors élevage (FAO, 2014) est ainsi labellisée. Fort de ces succès, le WWF a étendu cette démarche participative à une douzaine d'autres filières de production : huile de palme (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*), soja (*Roundtable on Responsible Soy*), coton (*Better Cotton Initiative*), etc. Ces normes demeurent cependant encore peu répandues au sein des entreprises africaines⁶. L'objectif sera de les étendre davantage au continent africain dans les prochaines années.

Pour influencer les pratiques des grandes filières industrielles, le WWF soutient également la création de réseaux et plateformes. Il a par exemple créé le Global Forest and Trade Network (GFTN) qui réunit plus de 300 membres - fournisseurs, producteurs et acheteurs de bois - dans plus de 30 pays (dont 7 pays africains). Son rôle est de promouvoir une gestion durable des forêts. Par exemple, au Cameroun, des formations ont été organisées auprès de plusieurs entreprises⁷ pour qu'elles intègrent les meilleures pratiques

⁴ Le mécanisme du « produit partage », à travers l'apposition de la marque WWF sur les produits de l'entreprise, valorise et promeut des produits élaborés selon des procédés jugés durables afin d'orienter le consommateur et par voie de conséquence, le marché.

⁵ Rougier exploite plus de 2 millions d'hectares de concessions forestières au cœur de l'Afrique Centrale, Gabon, Cameroun et République Démocratique du Congo.

⁶ L'Afrique ne représente par exemple aujourd'hui que 3 % des forêts certifiées FSC dans le monde.

⁷ Groupe PALLISCO-CIFM, groupe Decolvenaere Cameroun, Wijma Cameroun, SFID/Groupe Rougier, groupe Alpicam-Grumcam, etc.

environnementales et sociales dans leurs opérations. En quelques années, le Bassin du Congo est devenu la sous-région d'Afrique subsaharienne comprenant la plus grande surface de forêts certifiées.

ACCOMPAGNER LES ÉTATS ET LES OSC POUR MOBILISER LE SECTEUR PRIVÉ

Si la volonté politique des États africains de mettre en place des cadres stratégiques pour la RSE est de plus en plus significative, ils manquent de moyens financiers et techniques pour le faire. L'objectif du WWF est de les appuyer dans la définition de politiques publiques et de renforcer leur capacité à faire respecter les normes. Selon le pays, l'enjeu environnemental ou le secteur concerné, les modalités de collaboration du WWF avec les États varient. Son champ d'intervention est très large : de la réalisation d'expertise technique (plan de zonages, règlements sur l'usage des sols, etc.), à la facilitation du dialogue entre

«Le WWF est (...) de plus en plus engagé dans une politique d'influence auprès des États.»

acteurs, mais aussi l'organisation d'ateliers techniques ou de formation, des appuis techniques à la mise en œuvre de projets, des actions de sensibilisation, le développement

et la mise à disposition des outils d'aide à la décision. Le WWF peut aussi participer à des groupes de travail mis en place par les gouvernements. Au Cameroun, il a été à l'initiative en 2013 du lancement du processus d'élaboration de la stratégie nationale de développement durable de la filière « palmier à huile » et a apporté son appui technique dans le processus (Hoyle, Levang, 2012). Le WWF a financé la réalisation de plusieurs études (par exemple une étude diagnostique et prospective de la filière, une revue du cadre juridique et institutionnel de la filière) dont les résultats ont été consolidés dans le projet de document de stratégie nationale.

Le WWF est par ailleurs de plus en plus engagé

dans une politique d'influence auprès des États et des organisations régionales africains pour que la question de la préservation de l'environnement soit prise en compte dans l'agenda politique et public. Le WWF intervient également de façon croissante dans les débats publics sur les projets d'infrastructures (énergétiques, minières, etc.) qui peuvent avoir des impacts environnementaux importants : déforestation, dégradation d'écosystèmes sensibles, pollution des sols, etc. Dans les pays africains, les organisations de la société civile (OSC) locales n'ont pas toujours les capacités ou les moyens suffisants pour se mobiliser activement autour de ces projets. C'est pourquoi le WWF soutient en parallèle le renforcement de capacités de ces OSC, ainsi que la création et la formation de coalitions d'OSC. Par exemple, à Madagascar, le WWF a participé à la création de la plateforme Alliance Voary Gasy (AVG) qui regroupe une trentaine d'associations locales engagées dans la promotion d'une meilleure gouvernance des ressources naturelles, et lui a apporté de l'assistance technique.

Pour mobiliser le plus grand nombre autour des défis environnementaux, le WWF a adopté un principe d'action qui repose sur le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes – y compris les entreprises – afin de rechercher et de mettre en œuvre des solutions durables et efficaces. Ce choix avéré depuis longtemps a porté ses fruits. Néanmoins, en dernier ressort, lorsque le dialogue avec les entreprises n'aboutit pas et que les dommages environnementaux de leurs activités peuvent être importants, le WWF n'hésite pas à les interpeller publiquement. Le cas de Virunga (Encadré) montre que les campagnes de plaidoyer peuvent constituer un moyen d'action efficace pour influencer les pratiques des entreprises. Cette approche sera renouvelée à l'avenir de façon sélective sur les enjeux de conservation considérés prioritaires au niveau mondial. ●

ENCADRÉ : INTERPELLER PUBLIQUEMENT LES ENTREPRISES

Le parc national des Virunga en RDC est le plus ancien parc d'Afrique classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. En 2010, des permis pétroliers couvrant 85 % de la surface du parc ont été attribués, dont un à la compagnie pétrolière française TOTAL S.A. et un autre à la compagnie britannique SOCO International PLC. Pourtant, la loi nationale congolaise et les conventions internationales ratifiées par la RDC interdisent toutes activités extractives dans les Virunga.

Le WWF a interpellé directement TOTAL sur sa responsabilité en matière d'environnement lors de ses assemblées générales et mené des actions de communication et de plaidoyer qui ont contribué à ce que la compagnie s'engage formellement à ne pas explorer ni exploiter dans le périmètre du parc. Une plainte de l'OCDE contre la société SOCO a également été déposée avec le point de contact national britannique

de l'OCDE qui est responsable de la mise en œuvre des Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales. Cette plainte a été acceptée et une médiation sous l'égide de l'OCDE s'en est suivie. Elle a abouti à l'engagement de la compagnie à stopper ses opérations dans le parc à moins que l'UNESCO et le gouvernement de la RDC conviennent que ces activités ne sont pas incompatibles avec son statut au Patrimoine Mondial.

RÉFÉRENCES / FAO, 2014, La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture. Possibilités et défis. // Forest Stewardship Council, 2012, Global Market Survey. Disponible sur : <https://ifc.fsc.org/ifsc-global-market-survey-report.585.htm> // Hoyle, D., Levang, P., 2012, Le développement du palmier à huile au Cameroun - Document de travail. Étude réalisée par le WWF en partenariat avec le CIFOR et l'IRD. Disponible sur : <http://awsassets.panda.org/downloads/developpmentpalmierhuilecameroun.pdf> // WWF, Banque africaine de développement, 2012, Rapport sur l'empreinte écologique de l'Afrique - Infrastructures vertes pour la sécurité écologique en Afrique. Disponible sur : http://awsassets.panda.org/downloads/africa_efr_french_low_res1.pdf

Les enseignements du numéro

PAR FANETTE BARDIN, RÉDACTRICE EN CHEF

La montée en puissance de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'observe sur tous les continents. Elle progresse partout, en Asie, en Amérique latine mais aussi, plus récemment, en Afrique. Quelques grandes entreprises locales initient des démarches de RSE ou adoptent des normes internationales de gestion reconnues – comme la norme ISO 14001 en matière environnementale.

Une multitude d'initiatives voient le jour et participent à la diffusion de la RSE sur le continent. Les réseaux d'entreprises – comme le réseau RSE Sénégal ou le réseau Kilimanjaro – favorisent les échanges et la diffusion de savoir-faire ; des universités et des écoles d'ingénieurs dispensent des enseignements spécialisés ; les chambres de commerce (Tunisie, Cameroun, etc.) s'emparent du sujet et des labels de RSE sont mis en place au Maroc ou au Sénégal. La question intéresse de plus en plus les médias et la société civile. Cependant, la RSE reste encore bien souvent circonscrite à des programmes satellites qui n'influencent pas suffisamment le mode de gestion des entreprises. Pour créer un effet d'entraînement plus global sur le secteur privé, il faut qu'une masse critique d'acteurs économiques soient capables de traduire cette démarche en actions concrètes.

L'enjeu de ces prochaines années sera donc d'accompagner le développement à grande échelle de la RSE sur le continent africain, ce qui représente un défi de taille pour des économies encore largement informelles. Dans un contexte de fortes demandes sociales et de fragilité des recettes publiques, la RSE représente une opportunité pour l'Afrique : celle de servir un développement durable et inclusif. En adoptant de meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), les entreprises peuvent non seulement réduire les externalités négatives de leurs activités (par exemple en luttant contre les accidents de travail ou la pollution des eaux usées) mais également optimiser leur impact positif sur le développement (par exemple en mettant en place une assurance santé pour les employés ou leur famille). Une démarche RSE peut également procurer d'importants bénéfices aux entreprises – en leur ouvrant les marchés internationaux, en leur assurant un avantage concurrentiel, en renforçant la mobilisation des employés, en réduisant les coûts de consommation d'énergie, d'eau, etc. – à condition de consentir un

investissement de départ nécessaire à la réalisation d'études d'impact, d'audits et à la mobilisation de moyens humains notamment. Pour changer les pratiques ESG en profondeur, il faut également que la démarche RSE soit placée au cœur de la stratégie de l'entreprise, qu'elle soit portée par son dirigeant et appropriée à tous les niveaux de l'organisation.

La généralisation des démarches de RSE sur le continent suppose la mobilisation de tous les acteurs. Les institutions financières de développement ont par exemple conçu des outils efficaces pour accompagner leurs clients dans l'amélioration de leurs pratiques ESG. En s'appuyant sur des standards internationaux élevés, elles ont montré qu'elles pouvaient influencer favorablement le secteur privé. Les investisseurs et les banques, financeurs clés de l'économie locale, commencent eux aussi à percevoir l'intérêt d'accompagner des entreprises responsables. Leur implication est un gage d'une plus grande diffusion de la RSE dans le tissu économique africain. Les ONG internationales et locales peuvent quant à elles sensibiliser le secteur privé à la RSE – quelques-unes ont fait le choix d'engager des partenariats avec les entreprises pour les accompagner dans leur évolution, d'autres optent plutôt pour des actions de plaidoyer. Enfin, il est indispensable que les États africains s'engagent en faveur de la RSE : ils ont un rôle indispensable à jouer pour promouvoir son développement, assurer sa régulation et faciliter les consultations entre les parties prenantes. Cela suppose un cadre politique ou législatif efficace favorisant les bonnes pratiques RSE, des mécanismes incitatifs pour les entreprises vertueuses et une bonne capacité à contrôler l'application des normes.

Cette coalition d'acteurs est fondamentale, car la RSE suppose que toutes les parties prenantes puissent transformer leurs rapports de force en une démarche concertée. Ce n'est qu'à ce prix que la RSE pourra véritablement s'implanter et participer au développement de l'Afrique.

Au sommaire de notre prochain numéro
**Pour un changement d'échelle
des financements privés du climat**

Numéro coordonné par Odile Conchou, Justine Plourde Dehaumont, Juliette Ramondy et Julia Richard de Chicourt (PROPARCO)
Pour réagir aux articles de cette revue, connectez-vous sur <http://blog.secteur-prive-developpement.fr>



SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT est une publication de PROPARCO, Groupe Agence Française de Développement, société au capital de 420 048 000, 151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris – France, Tél. : (33) 1 53 44 31 07 – Courriel : revue_spd@afd.fr – Site web : www.proparco.fr – Blog : blog.secteur-prive-developpement.fr • **Directeur de Publication** Claude Périou • **Fondateur** Julien Lefilleur • **Rédacteurs en chef** Fanette Bardin, Julien Lefilleur • **Rédacteur en chef adjoint** Clélie Nallet • **Directrice du développement** Véronique Pescatori • **Assistante éditoriale** Véronique Lefebvre • **Comité éditorial** Odile Conchou, Alexis Janoray, Amaury Mulliez, Benjamin Neumann, Gregor Quiniou, Olivia Reveilliez, J.Baptiste Sabatie, Yazid Safir • **Advisory board** Jean-Claude Berthélemy, Paul Collier, Kemal Dervis, Mohamed Ibrahim, Pierre Jacquet, Michael Klein, Nanno Kleiterp, Ngozi Okonjo-Iweala, Jean-Michel Severino, Bruno Wenn, Michel Wormser • **Numéro coordonné par** Odile Conchou (PROPARCO), Justine Plourde Dehaumont (PROPARCO), Juliette Ramondy (PROPARCO) et Julia Richard de Chicourt (PROPARCO) • **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Barry (Initiative RSE Sénégal), Anne Chetaille, (WWF France), Odile Conchou (PROPARCO), Pierre Delcroix (Lafarge), Franck Eba (SUCRIVOIRE - Groupe SIFCA), Alan Kreisberg (Lafarge), Jochen Krimphoff (WWF France), Élodie Nocquet (Investisseurs et Partenaires), Juliette Ramondy (PROPARCO), Julia Richard de Chicourt (PROPARCO), Jean-Baptiste Roelens (WWF France), Alexandre Wong (RSE & interculturalité) • **Conception et Réalisation** **NOISE**, 15, rue Ambroise Thomas 75009 Paris – France, Tél. : (33) 1 82 73 14 83, www.noise.fr • **Traduction** Jean-Marc Agostini, Ros Schwartz Translations LTD • **Secrétariat de rédaction** (: ; ? !) D O U B L E P O N C T U A T I O N, www.doubleponctuation.com, Bart Ullstein • **Impression** sur papier recyclé Burtel Graphics, Tél. : (33) 1 45 17 09 00 • ISSN 2273-7375 • **Dépôt Légal** 23 juin 2009.



Abonnez-vous gratuitement à la revue à l'adresse suivante : registration@proparco.fr pour recevoir chaque trimestre le numéro à sa parution.