



MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE
ET DU DÉVELOPPEMENT
DU SECTEUR PRIVÉ



De l'Entreprise Responsable à l'Entreprise Durable

Guide d'orientation pour la démarche de Responsabilité
Sociétale et de Développement Durable

GUIDE PRATIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Guide d'orientation pour la démarche de Responsabilité Sociétale et de Développement Durable

UR-CSR Consulting pour la conception et la coordination des entreprises

Ulrichia RABEFITIAVANA

Nary RASOLOFONIAINA

Avec la participation Malala Aina Lictevoët

Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé pour le support technique et la coordination institutionnelle

Andry RAVALOMANDA

UNICEF Madagascar pour le support technique et logistique

Mirana RANARIVÉLO

Revue et Edition :

Dorothee FILLEUL

Haja RARIVOHELISON

Création graphique et Mise en page : ISA Communication & Événementiel

Rina Andrianandrasana, Fano Razafimamonjiraibe, Gabriella Randrianjafy, en collaboration avec Abela Ralaivita (UNICEF Madagascar)

Avertissements :

Les opinions exprimées dans cette publication sont les points de vue des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques ou les points de vue de l'UNICEF.

Les expériences d'entreprises présentées sont utilisées dans ce guide à des fins d'illustration, ça n'implique pas une approbation par l'UNICEF de ses politiques et pratiques. Toute référence externe à l'UNICEF n'implique pas que l'UNICEF garantit la conformité, l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité de l'information donnée, recommandation, interprétation, avis ou opinion.

Cette publication est destinée à être un document d'apprentissage uniquement. Cette publication ne peut être reproduite à d'autres fins sans l'autorisation écrite préalable de l'UNICEF, d'UR-CSR et du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé.

Editorial

Inspiré de la vision de SEM Hery Rajaonarimampianina, Président de la République de Madagascar, celui de faire de Madagascar une Nation moderne et prospère, le Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé (MIDSP) a choisi comme devise : « Industrie et Secteur Privé, moteurs de croissance inclusive et durable ».

C'est dans ce sens que le Ministère a fait du Développement de l'Industrie et le Développement du Secteur Privé ses priorités. D'un commun accord, les agents du Ministère ont œuvré dans la même direction et ont posé ensemble la première pierre qui au fur et à mesure contribuera à l'établissement d'une base solide qui garantira l'avenir économique de Madagascar.



Du côté de l'Industrie, les efforts fournis pour la promotion de l'industrie en général et de l'industrialisation rurale en particulier sont encourageants. Dicté par l'esprit de la continuité et conscient de la contribution de l'industrie à la croissance économique, moi-même et mon équipe s'engageons à poursuivre les initiatives entreprises par nos prédécesseurs. Pour ne citer que le dossier relatif à l'adoption de la Loi sur le Développement de l'Industrie à Madagascar (LDIM) déjà approuvé en Conseil de Gouvernement et en Conseil des Ministres. Cette loi cadre du secteur industriel sera soumise pour adoption à la prochaine session parlementaire. Rentrant dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires au pays, l'adoption de cette loi va redynamiser l'industrie locale tout en favorisant les investissements extérieurs. De cette manière, nous pourrions atteindre un grand défi, celui de faire augmenter notre part de marché dans la zone de libre-échange tripartite regroupant la SADC, le COMESA et l'EAC.

L'industrialisation rurale ne sera pas en reste car mon Département a toujours déployé ses efforts dans la valorisation des petites unités de transformation implantées dans les différentes Régions du pays. Au jour d'aujourd'hui, le Ministère continue de détecter les potentialités économiques de chaque Région afin de booster l'entreprenariat rural qui sera un facteur de création d'emploi. D'ailleurs, mon Département, de par son ancrage administratif est chargé d'accompagner les producteurs, les agriculteurs et petites et moyennes entreprises dans le processus de création des coopératives.

De l'autre côté, le Secteur Privé reste un levier de développement économique par la création d'emplois mais aussi de la valeur ajoutée. Le rôle du MIDSP est d'être « Facilitateur » et « Catalyseur » pour le Secteur Privé. Etant le Président du Comité de Pilotage de la Plateforme du Dialogue Public Privé (DPP), une initiative de SEM le Président de la République de Madagascar, j'invite tous les acteurs du Secteur Public et du Secteur Privé à continuer le dialogue déjà existant pour que nous puissions atteindre ensemble notre objectif commun, notamment le développement durable et inclusif du pays. A plusieurs reprises, le DPP a fait ses preuves et propose des ouvertures supplémentaires là où l'impasse serait la finalité. La décentralisation du DPP a également contribué à l'évolution des certaines filières telles que le coton, la canne à sucre et le cacao.

Tout ceci rejoint notre objectif principal qui est l'amélioration du quotidien du citoyen malgache. Cette amélioration se sentira dans la baisse du chômage et l'accroissement du pouvoir d'achat. Nous continuerons sans relâche jusqu'à la relance économique de notre pays et le propulser sur la scène mondiale.

Monsieur TAZAFY Armand

Ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé



Mots du Représentant de l'UNICEF



Les enfants sont des parties prenantes essentielles de l'activité des entreprises, d'un pays en tant que consommateurs, membres de la famille d'un salarié, futurs salariés et chefs d'entreprise, en tant que citoyens, membres des communautés et des milieux dans lesquels les entreprises exercent leurs activités.

L'activité des entreprises peut avoir des répercussions durables, voir irréversibles sur les enfants. L'enfance est une période unique de développement physique et psychologique rapide, au cours de laquelle la santé physique, mentale et émotionnelle ainsi que leur bien-être peuvent être altérés de manière permanente. Une nutrition adéquate, une bonne éducation, des soins de qualité et de l'affection pendant les années de croissance d'un enfant sont essentiels à sa survie et son développement.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un levier important pour l'Unicef en vue d'unir les efforts de toutes les parties prenantes pour changer les comportements ou pratiques commerciales qui impactent négativement sur la communauté et spécifiquement sur les enfants. C'est dans cette démarche que l'Unicef a tenu à accompagner les compagnies du secteur privé ainsi que le gouvernement à instaurer un environnement d'affaires respectueux des droits de l'enfant, sous la référence des « Principes Directeurs des Droits de l'Enfant et des Entreprises ».

Les Principes directeurs sur les Droits de l'enfant et les Entreprises ont pour but de préciser le rôle des entreprises dans le respect et le soutien des droits de l'enfant, dans son milieu de travail, au niveau de son marché mais aussi dans sa communauté et son environnement.

L'Unicef renforce sa volonté d'accompagner le secteur privé, les groupements d'entreprises, les dirigeants de société, à tous les niveaux dans les efforts inlassables que chacun de vous aller mener dans cette noble tâche.

L'Unicef réitère par la présente, son engagement pour la protection des droits de chaque enfant de Madagascar ainsi qu'à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable afin de bâtir un meilleur avenir pour les enfants Malagasy.

Elke Wisch

A handwritten signature in blue ink that reads "Elke Wisch".

Représentante UNICEF Madagascar

Sommaire

GLOSSAIRE	7
AVANT-PROPOS	8
PARTIE 1 : LES PRINCIPES DE BASE DE LA DEMARCHE RSE/DD	11
I. HISTORIQUE ET EVOLUTION	13
II. DEFINITIONS	14
III. LES CADRES, STANDARDS ET REFERENTIELS DE LA RSE ET DU DD	15
A. La Norme ISO 26 000	15
B. Le Pacte Mondial (Global compact)	15
C. LE SDG Compass	15
IV. L'INTERET ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE	16
A. Avantages concurrentiels	16
B. Gestion des risques	17
C. Réduction des coûts	17
D. Image et réputation	17
E. Résilience et durabilité de l'entreprise	18
PARTIE 2 : LE RECADRAGE DE LA DEMARCHE RSE/DD DE L'ENTREPRISE	19
I. ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITES LIES A LA RSE/DD	20
II. CALCUL DES COUTS ET BENEFICES DE LA DEMARCHE RSE/DD	21
A. Résultats et performance	21
B. Étapes d'une entreprise durable, selon Bob WILLARD	21
III. L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	23
A. Qu'appelle-t-on parties prenantes (PP) ?	23
B. Méthodologie pour une analyse des parties prenantes (PP)	23
C. Attentes et responsabilités des parties prenantes	26
D. Les catégories de parties prenantes, rôles et attentes	26
IV. IMPORTANCE DES PARTENARIATS	30
PARTIE 3 : L'INTEGRATION DE LA DEMARCHE RSE/DD	33
Une démarche d'intégration en 5 étapes	34
Etape 1. S'engager	35
Etape 2. Planifier	38
Etape 3. Intégrer et mettre en œuvre	40
Etape 4. Mesurer	43
Etape 5. Rappporter et Communiquer	44
ETES-VOUS PRETS A VOUS ENGAGER ?	46
BOITE A OUTILS	50



Glossaire¹

Charité : Action d'une entreprise ou d'un individu pour porter de l'aide à quelqu'un ou à un groupe de personnes de manière désintéressée et s'inspirant de l'amour et de la volonté d'améliorer les conditions de vie de son prochain.

Développement durable : Mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Durabilité : Le terme durabilité (ou soutenabilité) est un néologisme utilisé depuis les années 1990 pour désigner la configuration de la société humaine qui lui permette d'assurer sa pérennité. Cette organisation humaine repose sur le maintien d'un environnement viable, sur le développement économique et social à l'échelle planétaire, et, selon les points de vue, sur une organisation sociale équitable. La période de transition vers la durabilité peut se faire par le développement durable.

Équité sociale : L'équité sociale, c'est offrir des conditions de vie justes et équitables pour tous les hommes et femmes, afin qu'ils puissent accéder à leurs besoins fondamentaux : manger, boire, avoir un logement, se soigner, travailler, aller à l'école

Greenwashing : le verdissement d'image/ blanchiment d'image est un stratagème marketing qui consiste pour une entreprise à investir plus de ressources humaines et financières dans la publicité que dans la conception et mise en œuvre effective des pratiques d'affaires qui préviennent et réduisent leur empreinte écologique et impact social sur la société.

Licence sociale à opérer : acceptation sociale basée sur la crédibilité de l'entreprise, les bonnes relations et la confiance accordée par les communautés et parties prenantes à l'entreprise. La licence sociale

permet d'avoir accès à la terre et aux ressources et de maintenir la paix sociale garantissant la sécurisation de l'investissement. Elle est différente du permis légal octroyé par l'Etat.

Mécénat : soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou une activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire). Les entreprises font du mécénat généralement à des fins de construction/défense d'image et de communication.

Philanthropie : philosophie ou doctrine de vie qui met l'humanité au premier plan de ses priorités. Un philanthrope cherche à améliorer le sort de ses semblables par de multiples moyens.

Rapport Brundtland : C'est la publication officiellement intitulée « Notre Avenir » qui est rédigée en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Servant comme document de référence de base au Sommet de la Terre de 1992, ce rapport utilise pour la première fois l'expression « Sustainable development » ou Développement Durable en français.

Recyclage : procédé de traitement des métaux, des matières plastiques et des déchets (industriels ou ordures ménagères) qui permet de réintroduire, dans le cycle de production d'un produit, des matériaux qui composaient un produit similaire arrivé en fin de vie ou des résidus de fabrication.

Résilience : La résilience désigne la capacité pour un corps, un organisme, une organisation ou un système quelconque à retrouver ses propriétés initiales après une altération ; en écologie et en biologie, la résilience est la capacité d'un écosystème, d'une espèce ou d'un individu à

recupérer un fonctionnement ou un développement normal après avoir

Responsabilité sociétale des entreprises : Désigne tout ce qui concerne la société, donc à la fois l'environnement et le social.

Revalorisation des déchets : Ensemble de procédés par lequel on transforme un déchet matériel ou organique dans l'objectif d'un usage spécifique comme le recyclage, le compostage ou encore la transformation en énergie.

Shared Value : La « valeur partagée » (en français) est une stratégie de gestion axée sur les entreprises qui créent une valeur commerciale mesurable en identifiant et les problèmes sociaux qui interagissent avec leur modèle économique.

Sponsoring : Un sponsor est une entreprise qui soutient une personne, un organisme ou une action d'intérêt général (culture, santé, social, etc.) non pas dans un but philanthropique comme pour le mécénat, mais à des fins commerciales. Le sponsoring se fait moyennant des contreparties comme la promotion des produits et services de l'entreprise sponsor ou encore des bénéfices pour sa notoriété et son image de marque.

Triple Bottom Line

La « triple performance » en français, appelée aussi « triple résultat », « triple bilan », est la transposition de la notion de développement durable en entreprise dont les aspects sociaux : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (ou stakeholders en anglais) (People) ; environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet) ; économique (Profit). Triple Bottom Line correspond donc au triple P - People, Planet, Profit (Personnes, Planète, Profit)

¹ Source : Wikipedia

Avant-propos

La démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprises est considérée comme relativement nouvelle à Madagascar et nécessite encore une compréhension commune et une appropriation par les entreprises et ses parties prenantes.

L'étude effectuée par le Ministère de l'Environnement en 2016 a permis de savoir que 77% des entreprises estiment que le manque d'encadrement et de cadre institutionnel est le principal obstacle à l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. 50% des entreprises enquêtées ont exprimé leur souci par rapport à la tendance à se substituer à l'Etat tandis que 45,5% résistent au changement dans ce domaine.

Pour répondre à ces questions, ce guide propose une compréhension commune des principes de base de la démarche RSE, des outils de recadrage pour une intégration réelle dans la stratégie de l'entreprise et une démarche pour le passage à l'action de ceux qui commencent. Les informations dans ce guide prennent en compte les standards internationaux et la spécificité de Madagascar, et intègrent les pratiques des entreprises basées à Madagascar ainsi que les aspirations des différentes parties prenantes.

Ce guide pratique s'articule autour de trois parties permettant à toute entreprise selon leur niveau de connaissance et d'intégration de la démarche :

- 1** La première partie fournit les principes de base contenant quelques définitions, expériences et standards relatifs à la RSE et au Développement durable pour permettre aux lecteurs de comprendre et d'identifier les intérêts et avantages de la démarche.
- 2** La deuxième partie propose des outils de recadrage de la démarche ou des programmes menés par les entreprises de façon à répondre aux attentes et contraintes des parties prenantes majeures, mais aussi en vue d'identifier les opportunités qui pourront assurer le développement durable de l'entreprise.
- 3** La troisième partie est un guide d'orientation comprenant les étapes clés de mise en place de la démarche RSE/DD avec des exemples de réalisation d'autres entités.

Ce guide vise à accompagner et à éclairer les entreprises, et promeut l'accès aux pratiques dans ce domaine à Madagascar. Ce document couvre la démarche RSE de manière globale et synthétique, et il revient à chaque entité de l'adapter à sa taille, son secteur d'activité et à sa stratégie globale.



Ulrichia Rabefitiavana,
Fondateur et Directeur Executif de Ur-CSR Consulting

Acronymes & abréviations

BSR	Business for Social Responsibility	ONG	Organisation Non-gouvernementale
CAP	Community Advisory Panel	OSC	Organisation de la Société Civile
CRBP	Child Right and Business Principles	ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
DD	Developpement Durable	PME	Petites et Moyennes Entreprises PP Parties Prenantes
EMN	Entreprises Multinationales	PPP	Partenariat public-privé
IDD	Initiative pour le Développement Durable	RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise/ Responsabilité sociétale de l'entreprise
IEC	Information, Education, Communication	RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
ILO/BIT	International Labour Organization/Bureau International du Travail	SDG	Sustainable Development Goals
ISO	International Organisation for Standardisation	SFI/IFC	Société Financière International (International Finance Corporation)
GRI	Global Reporting Initiative	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
HOREB	Hygiene, Organisation, Restauration de l'Environnement et de la Biodiversité	UNICEF	Fond des nations unies pour l'Enfance
MECIE	Mise en Compatibilité des Investissements avec l'Environnement	WASH	Water, Sanitation, Health
ODD	Objectifs de Développement Durable	WBCSD	World Business Council on Sustainable Development
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement		
ONE	Office National pour l'Environnement		

Les encadrés

- Encadré N° 1 :** Intérêts de la RSE, construction d'une image positive
- Encadré N° 2 :** Intérêts de la RSE, adaptabilité aux tendances du marché
- Encadré N° 3 :** Intérêts de la RSE, adaptabilité aux tendances du marché
- Encadré N° 4 :** Réduction des coûts opératoires et économie d'énergie
- Encadré N° 5 :** Processus de dialogue et engagement des parties prenantes, pour des bénéfices mutuels
- Encadré N° 6 :** Rôle de l'entité gouvernementale
- Encadré N° 7 :** Rôle d'un partenaire technique et financière dans la promotion de la RSE/DD
- Encadré N° 8 :** Office National de l'Environnement et la Responsabilité Sociétale d'Entreprise
- Encadré N° 9 :** Promotion du Partenariat Public Privé PPP
- Encadré N° 10 :** Tourisme durable dans le cadre de la gestion durable des aires protégées
- Encadré N° 11 :** La démarche RSE/DD
- Encadré N° 12 :** Le Plan 2030. Construire pour demain
- Encadré N° 13 :** Témoignage d'un chef d'entreprise
- Encadré N° 14 :** La RSE comme levier de performance
- Encadré N° 15 :** Intégration de la démarche Développement Durable dans l'industrie pétrolière
- Encadré N° 16 :** Le renforcement des partenariats pour changer des vies
- Encadré N° 17 :** La RSE au cœur du métier
- Encadré N° 18 :** Facteurs de succès et de d'adhésion des parties prenantes dans le processus d'élaboration de la stratégie et des activités RSE



A man in a suit is seen from behind, gesturing with his hands as he speaks to a group of people sitting on the ground in a rural, outdoor setting. The background shows trees and a simple structure. The entire image has a purple tint.

PARTIE 1

LES PRINCIPES DE BASE DE LA DEMARCHE RSE/DD

Cette première partie propose de revoir l'historique et les définitions de la démarche RSE/DD tel qu'il l'a été définie par la norme ISO 26 000 et les grandes organisations internationales ayant effectué des recherches et des capitalisations de pratiques dans le domaine. Il est important dans cette première partie de revenir sur ces principes bases car comme il a été mentionné précédemment, il est encore facile pour les entreprises et les différentes parties prenantes de confondre la RSE au Mécénat et Sponsoring. Si ces deux derniers revêtent plutôt un caractère marketing et de gestion d'image d'une manière ponctuelle, la démarche RSE, est intégrée d'une manière stratégique et transversale dans les opérations de l'entreprise.

Cette partie est donc réservée à toutes entreprises ou organisations qui souhaitent s'approprier le sens de la démarche, de renforcer leur compréhension de la question mais surtout de comprendre sa justification économique permettant à toutes entreprises de définir par la suite sa stratégie sur le long terme.

I. HISTORIQUE ET EVOLUTION

A. L'Avant-2000

Le concept de Développement Durable trouve son origine dans la course mondiale à la protection et préservation des ressources naturelles non renouvelables dans les années 70. Les scientifiques et les ONG dénoncent les dégâts environnementaux irréversibles générés par les industries piliers de la croissance économique et créent une conscientisation des grands acteurs du monde sur la nécessité d'agir.

Des séries de conférences internationales se succèdent, des initiatives de Développement Durable sont menées partout dans le monde par les entreprises, les organisations et les gouvernements pour se conformer à la ligne directrice mondiale ; mais les impacts globaux sont indétectables. La Déclaration du Millénaire est alors adoptée en 2000 afin de combiner les efforts de tous les acteurs et de tous les Pays pour atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement.

B. La période 2000-2015

Les années 2000-2015 constituent, pour tous les pays, un défi pour la mise en œuvre de l'OMD. Les pratiques et expériences conduisent rapidement à l'évolution des concepts, cadres, standards et normes relatifs à la performance environnementale, sociale et économique ; aux concepts d'équité et de viabilité. Contrairement aux années précédant l'année 2000 où les principaux acteurs étaient les ONG et associations, durant cette période-ci, les entreprises, les consommateurs et les citoyens du monde réalisent qu'ils sont tout autant responsables et s'engagent plus dans la démarche.

Les entreprises multiplient les initiatives et gagnent en notoriété par leur succès et plusieurs cadres spécifiques pour le secteur privé sont élaborés et testés comme le Global compact, l'Energy and Climate Policy Directions, Doing Business with the World.

C. L'Après-2015

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité.

Ces 17 objectifs intègrent de nouvelles préoccupations telles que le changement climatique, la paix et la justice, entre autres priorités.

Les ODD constituent des opportunités d'affaires importantes pour les entreprises et leur fournissent des informations et des guides leur permettant de contribuer aux objectifs mondiaux et d'atteindre leurs objectifs économiques.



 **OBJECTIFS**  **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

II. DEFINITIONS

Les définitions et origines des concepts et démarches RSE et DD sont nombreuses et diverses selon les pays, les secteurs d'activités mais aussi selon le niveau d'influence des organisations internationales dans le domaine de l'environnement et de développement. Les définitions ci-dessous ne sont qu'une infime partie de ce que l'on retrouve dans la littérature. Ces définitions émanent de différentes organisations représentant le gouvernement, le secteur privé et l'organisation internationale, pour avoir une vue générale de la question.

Selon le gouvernement de l'île Maurice, qui est l'un des premiers pays au Monde à avoir établi une loi sur la RSE, « la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est le concept selon lequel les entreprises agissent afin de trouver une équilibre entre leur propre croissance économique et le développement social et environnemental durable de leurs zones d'opération. Une entreprise hautement performante dans la RSE est celle qui va au-delà de la conformité avec le cadre juridique de poursuivre activement des impacts positifs sur les communautés locales et son empreinte environnementale. »

Pour le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), « la RSE est la continuité de l'engagement de l'entreprise à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de ses employés, de leurs familles ainsi que de la communauté et de la société dans son ensemble. »

L'UN Global Compact parle de « durabilité d'entreprise », concept impératif pour les entreprises d'aujourd'hui. Elle est essentielle à la réussite à long-terme des entreprises et veille à ce que les marchés offrent une valeur dans la société.

² www.csr.mu

³ <http://www.wbcsd.org/>

⁴ Source: UN Global compact guide to Sustainability

III. LES CADRES, STANDARDS ET REFERENTIELS DE LA RSE ET DU DD

Ces documents permettent de découvrir les différents composants d'une démarche RSE/DD, sa finalité mais aussi ce que cet engagement peut impliquer ou apporter pour l'entreprise. Il convient à chaque entreprise d'adopter celui qui peut se rapprocher le plus de sa nature, de sa taille et de son secteur d'activité. La plupart des référentiels fournit des lignes directrices, des objectifs communs et des guides pratiques à mettre en œuvre d'une manière volontaire tandis que d'autres sont liés à des contrats ou cahiers des charges exigés par certains bailleurs et investisseurs.

Quelques cadres et référentiels sont décrits dans le tableau ci-dessous, mais le lien avec d'autres référentiels et guide sont disponibles dans la rubrique « boîte à outils » (cf. Outil N°1) et de la bibliographie.

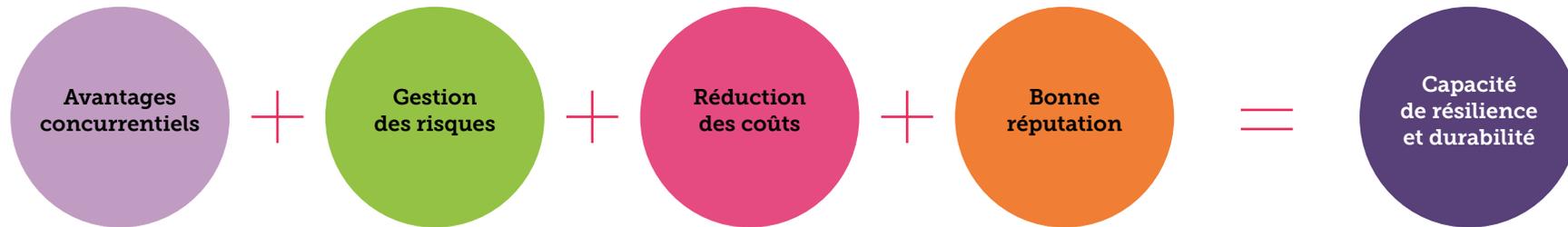
A. La Norme ISO 26 000	B. Le Pacte Mondial (Global compact)	C. LE SDG Compass
<p>Selon la Norme ISO 26 000, la Responsabilité Sociétale des Entreprises repose sur sept questions centrales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les Droits de l'Homme 2. Les relations et conditions de travail 3. L'environnement 4. La loyauté des pratiques 5. Les questions relatives aux consommateurs 6. Les communautés et le développement local 7. La gouvernance de l'entreprise est le point central 	<p>Pour être durable, les entreprises doivent intervenir sur cinq axes principaux:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fonctionner d'une manière responsable 2. Aligner sa stratégie d'opération avec les principes universels* 3. Prendre des mesures qui soutiennent et préviennent les impacts de leurs activités sur la société autour d'eux. 4. S'engager au plus haut niveau, développer un rapport annuel afin de pousser la durabilité en profondeur dans le noyau de l'entreprise, 5. Engager localement des actions, c'est-à-dire au sein des communautés dans lesquelles elles sont implantées. 	<p>Le SDG Compass propose un processus d'intégration en 5 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre les ODD : la première étape est d'accompagner les entreprises à se familiariser avec les ODD 2. Définir les priorités : afin de pouvoir saisir les opportunités les plus importantes d'affaires, les entreprises sont encouragées à évaluer l'impact actuel et potentiel sur les ODD à travers leurs chaînes de valeur 3. Fixer les objectifs : pour une meilleure performance, en s'alignant les objectifs de la compagnie avec les ODD 4. Intégrer dans le cœur de métier : Poursuivre des objectifs communs ou relever les défis systémiques permet aux entreprises d'engager de plus en plus de partenariats à travers sa chaîne de valeur 5. Reporter et communiquer : pour communiquer sur les performances des indicateurs communs et partager ensemble des priorités

*Les Principes Universels et le secteur privé : Les Principes directeurs sur les Droits de l'homme et les Entreprises ; Les Principes directeurs sur les Droits de l'enfant et les Entreprises ; Les Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'Homme pour le secteur extractif.

IV. L'INTERET ECONOMIQUE DE LA DEMARCHE

La compréhension des intérêts économiques de la démarche est cruciale pour chaque entreprise. Si la plupart la voit comme une contrainte financière, elle peut également être un levier de performance.

On peut les classer en quatre (4) catégories dont la finalité est la durabilité de l'entreprise :



A. Avantages concurrentiels

1) Innovation et création de valeur

La RSE favorise l'innovation car elle pousse l'entreprise à s'adapter aux besoins des consommateurs et aux tendances du marché. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux causes écologiques et aux pratiques d'affaires responsables. Ils consomment écolo et bio, et pour rester compétitive, l'entreprise doit se renouveler et développer des produits innovants.

2) Accès aux capitaux et aux marchés internationaux

De plus en plus d'investisseurs et de bailleurs de fonds exigent de travailler avec des entreprises responsables et intègrent les indicateurs de performance RSE dans leur cahier de charges de suivi et d'évaluation. Ils placent les entreprises engagées dans les meilleures positions comparées à la concurrence.

B. Gestion des risques

La RSE permet d'améliorer la gestion des risques sociaux, environnementaux, juridiques et mêmes économiques. Cette proactivité aura comme avantage de réduire les coûts directs ou indirects liés aux dommages générés par les activités de l'entreprise. Elle renforce la sécurité et la stabilité qui sont les garants de la durabilité de l'entreprise.



C. Réduction des coûts

1) Fidélisation et motivation du personnel

Une entreprise qui met au premier plan ses employés a plus de chance d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs. Il réduit ainsi le coût et le temps liés aux recrutements et aux formations de nouveaux personnels. Une politique sociale et de ressources humaines attractives permet de donner une impulsion à la motivation et au rendement des employés.

2) Réduction des coûts opératoires et économie d'énergie

Intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise, notamment sur le lieu du travail ou dans ses modes opératoires permet d'économiser des coûts considérables pour l'entreprise. Nous pouvons citer les économies que l'on peut faire sur la réduction de consommation d'énergie, le recyclage et la réutilisation des matières premières ainsi que la réduction des déchets.

D. Image et réputation

1) Amélioration des relations avec les parties prenantes

A travers l'engagement des parties prenantes, la RSE permet aux entreprises d'avoir une meilleure relation, une meilleure gestion de leurs attentes, et une appropriation des valeurs de l'entreprise. Un système d'engagement efficace et transparent des parties prenantes permet l'obtention et le maintien d'une licence sociale à opérer.

2) Construction d'une image positive

Les entreprises engagées dans le Développement Durable et la RSE ont plus de chance de séduire l'opinion publique et de bâtir une image positive. Ceci réduit la pression des médias et de la société civile et permet à l'entreprise de bénéficier d'une bonne réputation auprès de ses partenaires et clients.

Encadré N°1

Intérêts de la RSE, construction d'une image positive

La fondation Telma Madagascar a reçu le prix du « Meilleur Acteur Humanitaire 2012-2013 » suite à son implication dans la gestion des risques et catastrophes dans les phases de préparation, évaluation, réponses et relèvement précoce. Considérée comme modèle dans ses actions humanitaires, elle a été choisie par l'UNOCHA pour faire partie du comité de pilotage représentant le secteur privé de la région Afrique de l'Est et Australe en préparation du premier Sommet humanitaire Mondiale en mai 2016 à Istanbul.

C'est alors, qu'en décembre 2014, la Fondation Telma lance officiellement la Plateforme Humanitaire du Secteur Privé à Madagascar, première initiative de ce genre au niveau mondial ; la plateforme est le regroupement d'entreprises manifestant volontairement et expressément leur souhait de contribuer aux actions humanitaires de manière coordonnée et une démarche dictée par la Responsabilité Sociétale des entreprises visant continuellement une meilleure efficacité de leurs actions.

E. Résilience et durabilité de l'entreprise

1) Capacité à suivre et à s'adapter aux tendances du marché

La RSE maintient l'entreprise dans une situation de veille constante et une ouverture constante sur l'extérieur. Cela lui permet de toujours avoir une longueur d'avance sur ses concurrents tout en développant sa capacité de résilience face aux aléas et tendances du marché.

Encadré N°2

Intérêts de la RSE, adaptabilité aux tendances du marché

Pour répondre aux préoccupations de santé et de nutrition des parties prenantes, United a reformulé ses biscuits, ce qui a entraîné une réduction significative du sel et des graisses saturées. En conséquence, ils ont également réalisé une réduction de 40% dans l'utilisation accrue d'huile de palme et une augmentation de 9% des ventes de hobnobs et Digestives.

Encadré N°3

Intérêts de la RSE, adaptabilité aux tendances du marché

La RSE pour une Petite et Moyenne Entreprise comme FALY EXPORT est une opportunité pour la pérennisation d'un marché existant mais aussi pour l'extension au niveau local et régional par une approche filière embrassant les volets Economique, Social et Environnemental. Etant exportateur de fruits et légumes, leur politique de vente réside sur le fait que derrière un produit exportable, il y a une personne, une famille, une région voire un pays. Pour cela, des mesures d'accompagnement sont mises en place auprès des localités productrices afin de lutter contre l'insécurité alimentaire mais aussi pour une relation transparente client-producteur via un label dénommé HOREB, qui assure les Bonnes pratiques exigées par les normes internationales (Hygiène-Environnementales- Agro écologiques). Par référence à la campagne de litchi 2015, sur 275 familles de producteurs accompagnées, des plants de grenadille ont été distribués afin de livrer de la pulpe pour une société de transformation de jus, des plants de bambou ont été plantés dans les lieux de production afin de faire du charbon.

PARTIE 2

LE RECADRAGE DE LA DEMARCHE RSE/DD DE L'ENTREPRISE

Dans cette deuxième partie, le guide s'adresse plutôt aux entreprises qui connaissent déjà la démarche RSE, qui ont déjà entamé des initiatives sociales et sociétales et qui souhaitent maintenant faire un recadrage de leurs activités de manière à intégrer la démarche RSE/DD de manière plus stratégique et transversale dans sa chaîne de valeur.

Cette partie du guide fournit donc une orientation pour le recadrage de la stratégie RSE/DD existant en s'appuyant sur les outils et guides existant et/ou nouvellement publiés permettant de renouveler les actions en se basant par exemple sur les objectifs de Développement Durable

Ce processus de recadrage passera par une analyse des risques et des opportunités, l'analyse des coûts-bénéfices, une analyse des parties prenantes qui est au cœur du processus de recadrage de la démarche, qui sera accompagné de la revue de la stratégie de partenariat.

I. ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITES LIES A LA RSE/DD

Il est important de procéder à une évaluation et une analyse de l'environnement humain, socio-économique et naturel, des activités de l'entreprise et des enjeux/risques qu'elles peuvent engendrer. L'entreprise peut y répondre à travers une liste de questions liées aux catégories d'actions suivantes. Pour répondre aux différentes questions, il est suggéré de se référer aux 7 questions centrales de la RSE, selon la norme ISO 26 000..



II. CALCUL DES COUTS ET BENEFICES DE LA DEMARCHE RSE/DD

Quand on parle de durabilité, on fait référence à un certain nombre de concepts : RSE, People-Planet-Profit, Développement Durable, le triple Botton line. Nous prendrons aussi le cas des recherches effectué par Bob WILLARD .

Bob WILLARD est arrivé à la conclusion que la RSE et/ou la Durabilité pour d'autres - peut apporter une valeur financière pour les entreprises qui l'intègrent dans son « ADN ».

En effet, selon ses études, une petite et moyenne entreprise de six (6) employés et un (1) million de dollars de revenus peut augmenter son profit de 51% et une grande entreprise de distribution et de production de 1 000 employés avec 500 millions de dollars de revenus peut augmenter de 81% son profit en intégrant la démarche de Développement Durable/RSE dans sa stratégie.

Pour Bob WILLARD, le développement durable est un « smart business », c'est à dire que c'est une façon logique et intelligente de gérer son entreprise, afin de réduire les coûts, d'augmenter les profits et de réduire la tendance au risque en gérant les intrants intangibles tel que la réputation.

Le langage et plus particulièrement le vocabulaire sont le premier aspect sur lequel se concentrer lorsque l'on veut échanger sur ce sujet.

⁵ Bob Willard est un expert sur la quantification de la valeur commerciale des stratégies de développement durable des entreprises et a donné plus de mille présentations aux entreprises, aux gouvernements, des universités et des ONG publics. Il est l'auteur de quatre livres relatifs à ce sujet: The Sustainability Advantage (2002), The Next Sustainability Wave (2005), The Sustainability Champion's Guidebook (2009), and The New Sustainability Advantage (2012)), et il est également co-auteur de l'entreprise Future-Fit Benchmark. En outre, ses deux DVD, livres open source business case simulateurs, et une vaste Set maître de diapositives fournissent des ressources de renforcement des capacités pour les champions de la durabilité.

Voici les différentes étapes évolutives du comportement d'une entreprise vers une stratégie d'entreprise durable.

1

Phase 1 : Prémisse de bonne volonté ou pré-compliance : L'entreprise cherchera des moyens pour éviter certaines contraintes et contourner les processus réglementations jugés contraignants. Les notions de durabilité et proactivité dans la relation avec les parties prenantes seront ignorées mais l'entreprise réalisera qu'il lui faudra vite passer à l'étape suivante pour éviter les blocages, la mauvaise presse et les amendes.

2

Phase 2 : Compliance : A ce niveau, l'entreprise gère ses activités en respectant la loi et les cadres réglementaires, que ce soit en lien avec l'environnement, les employés ou la communauté. L'entreprise engagera ici des actions sociales et philanthropiques, plus pour répondre à un besoin de communiquer et de visibilité que pour créer lien avec ses affaires.

3

Phase 3 : « Beyond compliance » : A ce stade, l'entreprise va aller chercher l'efficacité, ce qui va se traduire par l'éco-efficacité de ses infrastructures et de ses modes de fonctionnement. La gestion des crises avec les parties prenantes se met en place ainsi que le contrôle des risques.

4

Phase 4 : Stratégie intégrée : L'entreprise aurait à partir de cette étape complètement intégrée les principes du DD dans ses valeurs et dans l'ADN de l'entreprise. Les stratégies DD sont alors coordonnées d'une manière holistique avec la stratégie d'affaire.

5

Phase 5 : But et passion : L'entreprise sera ici poussée par la passion et un engagement de faire au-delà de son cœur de métier afin de contribuer au bien-être de la société. Ces entreprises seront les plus engagées pour contribuer à faire du monde, un endroit meilleur.

Certaines actions ne coûtent rien à l'entreprise mais permettent de rapporter directement. Il s'agit d'actions nommées en anglais « quick-win », mises en œuvre d'une manière simple avec un gain quasi-immédiat. Pour des actions délivrant des résultats à court, moyen et long-terme, le ratio coût/bénéfices est à calculer au cas par cas. (cf. Exemple OUTIL N°6)

Encadré N°4

Réduction des coûts opératoires et économie d'énergie

Depuis le début de l'année 2016, la société DHL Madagascar a amélioré sa performance environnementale en introduisant le tri des déchets au bureau et en récupérant les surplus de nourriture des hôtels et supermarchés pour les délivrer aux orphelinats à travers le Projet « Mizara Sakafo ».

Après 3 mois de recyclage de leurs déchets de papiers, cannettes, PETs et les déchets organiques ; et le projet « Mizara Sakafo » depuis novembre 2015, ils ont réussi à éliminer une émission de 2638.99 Kg de CO2, ce qui correspond à 6688.658 kWh en énergie, soit 348 journées d'énergie dans un ménage. De plus, grâce au recyclage de leur papier, 24 900L d'eau et 14 arbres ont été épargnés. Avec le projet « Mizara Sakafo » qui a contribué à l'amélioration de l'empreinte écologique, 937 kg de nourriture et 2000 L de boissons ont été récupérés, ce qui a nourri environ 3600 enfants.

Le partenariat de DHL avec SOS Village reflète cette approche d'utiliser au mieux ses compétences pour contribuer à la réussite des générations futures. Tous les ans depuis 2010, tous les employés de DHL participent au programme de mentoring et d'orientations professionnelles aux vingtaines de filleuls par an de SOS Village d'enfants. Le parrainage se présente sous forme d'apprentissage d'une demi-journée par semaine du métier de chaque parrain pendant 7 mois. L'intégration des employés aux différentes activités de RSE permet de les engager d'avantage à cette cause commune. Cette action humanitaire renforce l'unité de l'ensemble du personnel dans un cadre de partage.

A la lumière de ces étapes préalables, l'entreprise peut envisager la démarche d'intégration opérationnelle par l'adoption d'une politique ou d'une stratégie d'engagement claires et la définition avec ses parties prenantes influentes des priorités et objectifs de la démarche.

III. L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

A. Qu'appelle-t-on parties prenantes (PP)

Le terme « parties prenantes » est de plus en plus utilisé quand on parle d'entreprise ou de quelconque organisation dans le cadre de la planification des programmes de développement. Ce terme est aussi utilisé très fréquemment dans la démarche RSE/DD.

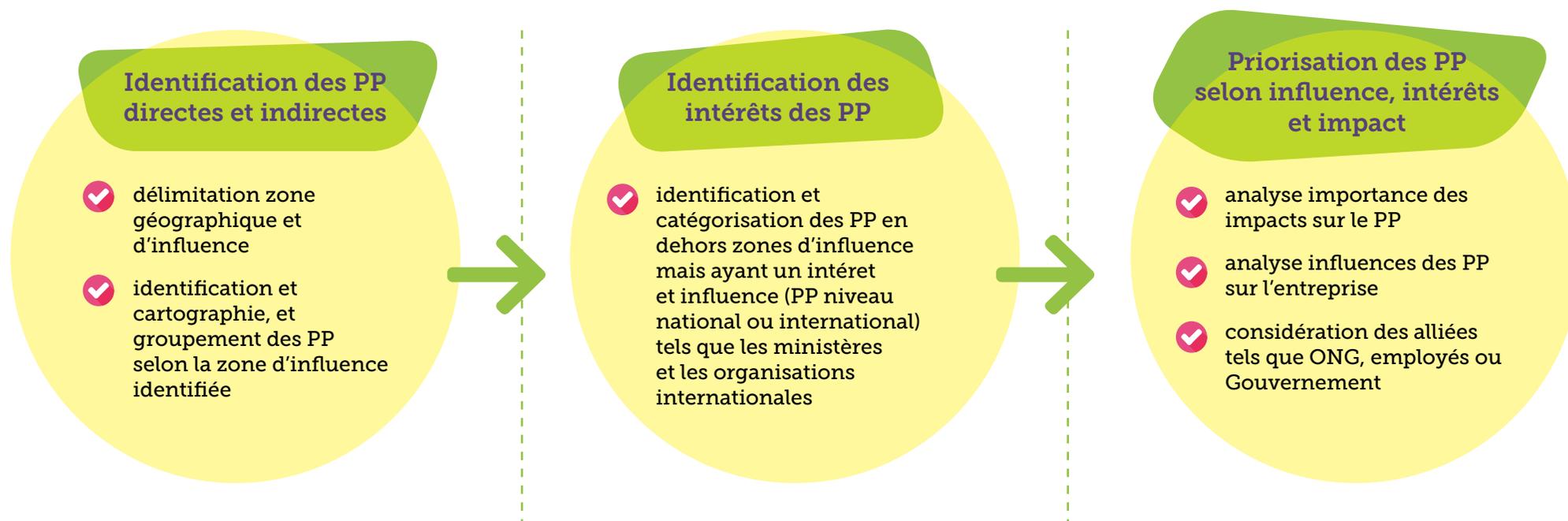
Mais que signifie-t-il vraiment ?

Il désigne les personnes ou les groupes qui sont directement ou indirectement touchés par une activité et qui ont la capacité d'influencer positivement ou négativement sur le résultat de cette activité.

Nous avons, d'une part, les parties prenantes internes : les employés, les actionnaires, et d'autre part, les parties prenantes externes : les fournisseurs ou partenaires d'affaires ; les communautés locales ; les individus et toutes les organisations y trouvant des intérêts.

La diversité et la différence entre les parties prenantes justifient un processus d'engagement des parties prenantes car d'autres peuvent avoir une influence négative sur la vie de l'entreprise, tandis que certaines peuvent être des alliées.

B. Méthodologie pour une analyse des parties prenantes (PP)



Pour ce faire, l'entreprise peut :

1) Se référer aux anciennes analyses ou informations sur les parties prenantes

- ✓ si des bases de données existent déjà, il est important de faire les consultations pour évaluer l'évolution et la dynamique existante. Les médias et les demandes de partenariat peuvent être des sources importantes,
- ✓ considérer les plaintes ou les réclamations reçues récemment.

2) Développer une information de référence socio-économique sur les groupes vulnérables

- ✓ Il est important d'avoir une base de données de référence sur certains groupes. Cela permet de considérer la diversité culturelle et pour assurer que les activités n'impactent pas ou impactent positivement les affaires,
- ✓ Identifier les groupes les plus vulnérables, donc susceptibles d'être le plus impactés.

LES FACTEURS DE SUCCÈS

La proactivité : Définir le plan d'engagement des parties prenantes au tout début des opérations et le revoir d'une manière régulière afin de prévenir les conflits et les imprévus,

Vision à long-terme : Définir la façon dont vous allez collaborer avec vos parties prenantes sur le long-terme,

Considération de la taille et de la nature de votre compagnie.

Etre stratégique : Prioriser les PP selon leurs influences et impacts de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire d'investir les même temps et énergie pour chacun des groupes de PP.



Encadré N°5

Processus de dialogue et engagement des parties prenantes, pour des bénéfices mutuels

La stratégie de Développement Durable de la compagnie Rio Tinto repose sur deux axes principaux : l'opération par l'excellence et l'engagement des parties prenantes. Le succès de QMM exige que tous les projets soient évalués en fonction de leurs contributions pour permettre à QMM de progresser sur ces deux axes. L'exercice d'engagement des parties prenantes permet de créer un dialogue et une communication basés sur les bénéfices mutuels. En 2015, par exemple, l'objectif a été de développer 18 partenariats communautaires avec les populations impactées, basés sur les avantages mutuels. Au final, ce processus aura des impacts importants sur les affaires à travers : le maintien du permis d'opération, la préparation d'une fermeture à succès, l'obtention des futures approbations, l'obtention de la licence sociale à opérer, l'évitement des critiques internationales. Rio Tinto utilise un processus systématique pour faire l'analyse et dresser son plan d'engagement des parties prenantes :

Veille informationnelle

- interactions informelles,
- observations,
- sondage,
- correspondance,
- rencontres formelles,
- médias

Consolidation des tendances selon plusieurs axes

- seuil déversoir,
- accès aux terres,
- ressources naturelles, port,
- route-mine-port,
- processus d'approvisionnement
- emploi

Analyse des enjeux prioritaires

- pour la compagnie
- pour la communauté

Plan d'engagement et actions

- Développement économique et compétence
- Gestion des impacts à travers les partenariats
- Gestion de la biodiversité et des ressources Naturelles

Evaluation et réévaluation

- amélioration continue et veille information à travers un système de gestion des parties prenantes appelé Boréal

C. Responsabilités et attentes des parties prenantes

Selon les discussions durant le salon RSE, la RSE peut être perçue de différentes manières par les entreprises. Elle est perçue comme un investissement social ou peut être assimilée à des actions de philanthropie, mécénat et sponsoring. Par ailleurs, tel que déjà mentionné, un manque de cadre institutionnel, les incompréhensions des responsabilités entre les PP, la substitution de l'entreprise à l'Etat sont de réelles contraintes à Madagascar.

Les études successives faites sur la RSE et les ateliers RSE pendant le salon RSE/IDD ont permis de catégoriser les parties prenantes en trois (3) catégories : L'Etat, la société civile, et le secteur privé. Il est important de faire le point sur l'attente et les responsabilités de chacun afin de mieux coordonner les efforts.

Les attentes des parties prenantes peuvent être d'ordre :

- ✔ Institutionnel par la mise en place d'un cadre et standard de la démarche RSE/DD,
- ✔ Economique à travers des incitations fiscales et la mise en place d'un label RSE/DD,
- ✔ Réseautage et vulgarisation du concept RSE/DD par la communication et la mise en place d'une plateforme d'échanges des connaissances RSE et bonnes pratiques.

D. Les catégories de parties prenantes, rôles et attentes

1. Les responsabilités

Catégories de parties prenantes	Responsabilités
L'Etat et les agences de régulations	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement des textes de lois• Accompagnement et facilitation• Mise en place de mesures incitatives
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Intégration de la RSE/DD dans les groupements professionnels,• Respect des engagements sociaux et environnementaux• Mise en œuvre de sa stratégie RSE/DD sans se substituer à l'Etat
Les employés	<ul style="list-style-type: none">• Dialogue social avec l'employeur,• Respect des normes et des conditions de travail• Comportement éthique
Les clients/ consommateurs	<ul style="list-style-type: none">• Achat et consommation responsable• Mobilisation contre les pratiques irresponsables• Suivi de la traçabilité
Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Fourniture des biens et services de qualité répondant aux besoins des entreprises et du marché
Les communautés locales	<ul style="list-style-type: none">• directement impactées positivement ou négativement• faire valoir leur droit et contribuer au développement durable
Les organisations internationales	<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement et appui au dialogue,• Expertise,• Publication des documents• Plaidoyer sur les politiques publiques, les cadres législatives
Les bailleurs et les banques	<ul style="list-style-type: none">• Considération des entreprises pour l'octroi des financements et capitaux,• Intégration de la RSE dans les cahiers des charges
Les organisations de la société civile	<ul style="list-style-type: none">• Education, accompagnement et interpellation,• expertise• Médiation lors d'un conflit



2. Les attentes

Catégories de parties prenantes	Attentes			
	Economique	Environnement	Social	Gouvernance
L'Etat et les agences de régulations	<ul style="list-style-type: none"> Contribution développement Création emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion ressources naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> Développement local, Amélioration conditions travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> Respect régulations
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement par Etat, Partage expérience, Reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité ressources naturelles et matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation initiatives et pérennisation 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement cadre législatif expertise Etat
Les employés	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de travail Emploi décent 	<ul style="list-style-type: none"> Respect de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Respect des normes de travail Création emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Interpellation par la société civile si violation et sanction par l'Etat
Les clients/consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> Garantie qualité et prix Produit écologique 	<ul style="list-style-type: none"> Respect de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Protection des consommateurs, Respect de l'éthique et du bien-être des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Protection du droit et du bien-être des consommateurs
Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat long-terme et productif 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité ressources et matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilité et sens éthique 	<ul style="list-style-type: none"> Régulation concurrence loyale
Les communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> Création emploi, Développement opportunité 	<ul style="list-style-type: none"> Respect environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Communication transparente, Respect engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Application lois Protection droit des communautés
Les organisations internationales	<ul style="list-style-type: none"> Contribution entreprises au Développement Durable 	<ul style="list-style-type: none"> Respect environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Respect droits humains Communication transparente 	<ul style="list-style-type: none"> lutte contre corruption, Protection droit humain
Les bailleurs et les banques	<ul style="list-style-type: none"> Résultats financiers et prospérité, Sécurité des investissements et capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> Maitrise des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Maitrises des risques 	<ul style="list-style-type: none"> lutte contre corruption
Les organisations de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> Création emplois locaux, Contribution développement 	<ul style="list-style-type: none"> Respect engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Respect engagements, Evitement conflits sociaux et impacts négatifs sur communautés/les clients 	<ul style="list-style-type: none"> Sanction par l'Etat en cas de violation

Encadré N°6

Rôle de l'entité gouvernementale dans le promotion de la RSE a Madagascar

La RSE constitue une des priorités du Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts. Il s'agit d'un moyen permettant d'atteindre les Objectifs 8 et 12 du Développement Durable dans le cadre du Partenariat Public-Privé. Dans ce sens, la première action a été d'établir un état des lieux des initiatives RSE à Madagascar. Une étude sommaire sur la perception de la question par les acteurs effectuée par la Direction de Développement du Partenariat Ecologique a révélé l'existence de plusieurs initiatives louables. Cette étude nous a permis de remarquer que la perception des acteurs à la RSE reste encore très variée : Investissement Social Responsable : 27% ; Mécénat : 18% ; Sponsoring : 18% ; Autres : 37%.

Concernant la proportion de la situation des organisations, 5% se trouvent dans un niveau moyen tandis que 14% méritent encore d'être encouragées pour aller plus loin. Par contre, une grande majorité (81%) n'a pas souhaité participer à l'étude. Par ailleurs, les suggestions des acteurs relatives au besoin d'encadrement et de coordination émanant de l'Etat représentent une forte proportion (36%). A part les mesures incitatives qui représentent 27% des suggestions, la campagne d'Information, d'Education et de Communication (IEC) ainsi que la sensibilisation (15%), le renforcement des capacités (12%) et la mise en place de plateforme RSE (10%) constituent aussi les desiderata des organisations. Ces résultats recommandent alors l'intervention de l'administration publique dans l'animation, l'encadrement, la coordination des initiatives et la mise en place de mesures incitatives.

Encadré N°7

Rôle d'un partenaire technique et financier dans la promotion de la RSE/DD

Pour l'UNICEF, la RSE va au-delà de la responsabilité unique de l'entreprise, elle se réfère aux efforts de toutes les parties prenantes visant à changer les comportements ou pratiques commerciales qui impactent négativement sur la communauté et spécifiquement sur les enfants.
(Source: Children are Everyone's Business – www.unicef.org/csr/88.htm).

«Les Principes Directeurs sur les Droits de l'Enfant et les Entreprises »

1. Assumer sa responsabilité de respect des droits de l'enfant et s'engager à défendre les droits humains de l'enfant.
2. Contribuer à l'élimination du travail des enfants dans l'ensemble des activités de l'entreprise et de ses relations d'affaires.
3. Proposer un travail décent à tout jeune travailleur, parent ou tuteur.
4. Assurer la protection et la sécurité des enfants dans l'ensemble des activités et des établissements de l'entreprise.
5. Garantir la sécurité des produits et services et, à travers eux, s'efforcer de défendre les droits de l'enfant.
6. Mener des actions de marketing et de publicité qui respectent et défendent les droits de l'enfant.
7. Respecter et défendre les droits de l'enfant en matière d'environnement et d'acquisition ou utilisation de terrains.
8. Respecter et défendre les droits de l'enfant dans les dispositifs de sécurité.
9. Contribuer à protéger les enfants touchés par les situations d'urgence.
10. Renforcer les efforts de la communauté et du gouvernement pour protéger et faire appliquer les droits de l'enfant.

Encadré N°8

Office National de l'Environnement et la Responsabilité Sociétale d'Entreprise

L'Office National pour l'Environnement (ONE) est désigné comme « guichet unique » pour la coordination opérationnel du système MECIE (Mise En Compatibilité des Investissements avec l'Environnement).

Le décret MECIE constitue un instrument national pour la promotion des bonnes pratiques en matière de gestion environnementale des investissements entre autres la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La MECIE est une des approches qui mettent les investisseurs face à leur responsabilité environnementale et sociale à travers l'évaluation environnementale. Elle consiste à appréhender l'environnement dans sa globalité, à rendre compte des effets prévisibles et à proposer des mesures permettant d'éviter, de réduire ou de compenser ces impacts potentiels.

La réalisation des études d'impact ainsi que l'élaboration des plans de gestion font parties des premiers éléments de la mise en effectivité du décret MECIE. Ces plans contiennent des mesures de mitigation, des actions correctives ainsi des actions de développement communautaire.

La notion de RSE est liée à trois grands principes :

- Démarche volontaire dans une approche tridimensionnelle (économique, sociale et environnementale) et redevabilité des parties prenantes
- Dialogue sociale continu et engagement des parties prenantes constituent les éléments essentiels de l'aspect social de la Licence pour opérer. L'application de la MECIE ne peut se dissocier de l'Homme.
- La démarche RSE nécessite le positionnement et le soutien de la société civile, et des medias. L'OSC devra se positionner comme « observatoire », garant de la « Charte environnementale » Malagasy

IV. IMPORTANCE DES PARTENARIATS

Le cadre de « Création de Partenariats » s'inscrit dans l'ODD 17 afin de renforcer les moyens de mise en œuvre et dynamiser le partenariat mondial pour un développement durable. L'engagement des parties prenantes est le premier maillon pour le développement de partenariat stratégique entre l'entreprise, les sociétés civiles et le secteur public. Bien que cela ait pris du temps à prendre son envol, chaque acteur reconnaît aujourd'hui qu'il est dans leur intérêt respectif de collaborer afin de contribuer à l'atteinte de leurs objectifs et la pérennisation de leurs activités.

La RSE étant une responsabilité partagée n'est qu'un point d'entrée permettant à la société civile et au secteur public d'atteindre les objectifs de l'entreprise, de les rallier à leur cause et influencer leur positionnement sur des domaines d'intérêts généraux. Pour que le partenariat soit effectif, il est important de déterminer aussi les responsabilités et les compétences de chaque partie dans l'atteinte de l'objectif.

Encadré N°9

Promotion du Partenariat Public Privé PPP

Le partenariat PPP mise en œuvre vise prioritairement la compréhension des impacts positifs ou négatifs des pratiques et activités de l'entreprise sur des droits des enfants afin d'établir les stratégies nécessaires en vue d'adresser les problématiques. C'est dans le cadre de cette réponse stratégique que le partenariat est établi pour une « Responsabilité partagée ».

Trois alliances stratégiques définissent le PPP :

- 1. L'UNICEF et l'ETAT :** Les gouvernements doivent remplir leur obligation de « Protéger les enfants », l'Unicef joue un rôle central dans le renforcement des partenariats existants avec les organismes gouvernementaux pour influencer les mesures législatives et les allocations budgétaires qui favorisent la réalisation des droits des enfants. Cela inclut, par exemple, l'investissement dans un plaidoyer « Investir pour les enfants » par les taxes et redevances du secteur extractif.
- 2. L'UNICEF et LES ENTREPRISES :** Sur la base des principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, l'Unicef appuie et encourage les entreprises à respecter les droits de l'enfant en les incorporant comme partie intégrante de leurs stratégies de développement durable.
- 3. L'UNICEF et LA COMMUNAUTE, LES ENFANTS :** Des partenariats stratégiques et des relations de collaboration avec un large éventail d'acteurs publics que privés sont établis pour appuyer les interventions de l'Unicef Madagascar dans les domaines de la santé maternelle, néonatale et infantile; de l'éducation de base; de la nutrition; de l'hygiène, l'eau et l'assainissement; de la protection des enfants contre toutes formes d'abus, d'exploitations, de violences et de maltraitements ainsi que dans le domaine de la protection sociale des populations les plus vulnérables.



Encadré N°10

Tourisme durable dans le cadre de la gestion durable des Aires Protégées

L'ONG FANAMBY a reçu un mandat de gestion de 05 Aires Protégées, classées « Paysages Harmonieux et Protégés » et effectue des actions en faveur de leur conservation, de leur promotion et de l'implication des communautés. A partir de 2005, l'ONG a mis en place 04 lodges connus sous la marque « Friendly Camp » au niveau des 04 Aires Protégées dont le Saha Forest Camp à Anjzorobe Angavo, le Camp Amoureux à Menabe Antimena, le Camp Tattersalli à Loky Manambato et le Black Lemur Camp à Andrafiarena Andavakoera. L'implantation de ces activités touristiques (hébergement, restauration, guidage local) dans les Parcs Naturels a permis de créer des nouvelles activités génératrices de revenus pour les communautés locales, en alternative aux problèmes récurrents d'exploitation des ressources naturelles.

Comme les 04 lodges sont gérés avec et au profit des communautés fédérées en Associations Communautaires, près de 95 emplois directs ont été créés et plus de 1600 ménages touchés par l'achat des produits maraichers locaux. En outre, le reversement de pourcentages sur le chiffre d'affaires et le résultat brut d'exploitation dont les communautés jouissent également, serviront à financer des activités d'intérêts communs.

Les communautés sont propriétaires de ses structures hôtelières. Les personnels ont le statut de salariés et bénéficient de tous les avantages liés à ce statut dont la couverture médicale des employés. Issus de la communauté à la base des paysans (agriculteurs et éleveurs), l'ONG Fanamby les appuie et les accompagne afin qu'ils bénéficient du savoir-faire et du professionnalisme du secteur privé en matière d'hôtellerie, de restauration, de promotion et de marketing des produits grâce à un système de délégation de gestion. Les camps accueillent de façon régulière plus de 5 000 touristes depuis septembre 2008.

Encadré N°11

La démarche RSE/DD

Ambatovy a la responsabilité et l'engagement d'interagir avec des parties prenantes internes et externes qui sont directement ou indirectement touchées par les activités de la Compagnie ainsi que celles qui peuvent avoir des intérêts dans l'entreprise et/ou qui ont la capacité d'avoir une influence que ce soit d'une manière positive ou négative. Les parties prenantes d'Ambatovy comprennent : les communautés locales impactées ; les autorités gouvernementales locales, régionales et nationales de l'Etat ; la presse et les médias ; les organisations de la société civile ; les employés et les sous-traitants ; le grand public malgache ; la communauté internationale ; les actionnaires et les prêteurs ; et le secteur privé.

L'implication avec des parties prenantes est guidée par les principes suivants :

- A travers ses actions et comportements, Ambatovy cherche activement à gagner le respect, la confiance et la coopération de toutes les parties prenantes. Ambatovy entretient des relations qui sont inclusives, honnêtes, transparentes et mutuellement bénéfiques.
- Ambatovy s'engage pour le développement durable, ce qui signifie répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. De ce fait, Ambatovy crée de la valeur et des retombées à long terme pour ses parties prenantes tout en cherchant à comprendre et à répondre à leurs préoccupations et leurs intérêts.
- Ambatovy reconnaît qu'il doit être redevable pour ses actions et ses impacts. Si les opérations ne sont pas gérées de manière appropriée, elles peuvent avoir un impact sur les communautés locales et sur l'environnement de manière négative. La compagnie donc tente de minimiser l'impact de ses opérations en suivant les normes industrielles et les standards internationaux, tout en travaillant en collaboration avec les parties prenantes pour identifier et atténuer les impacts négatifs.
- Tous les employés et les sous-traitants d'Ambatovy ont la responsabilité de mener l'engagement significatif des parties prenantes en tant qu'« ambassadeurs » de la compagnie. Ambatovy comprend que pour aboutir à cet engagement des parties prenantes, la compagnie doit intégrer les principes de l'implication des parties prenantes dans tous les aspects de l'entreprise.

Ambatovy collabore régulièrement avec différents groupes tels que les associations, les organisations non-gouvernementales locales et internationales, les universités et les instituts de recherche, les agences des Nations Unies, etc. Ces collaborations offrent de précieuses opportunités d'établir un climat de confiance, de respect et d'ouverture, d'échanger des informations, de développer et de partager les meilleures pratiques, et d'établir des partenariats. Ces partenariats sont d'une importance capitale pour Ambatovy afin de renforcer la licence sociale d'opérer, de créer les synergies et de s'assurer que les interventions d'Ambatovy soient complémentaires à celles d'autres groupes, d'exploiter les forces et l'expertise de chaque partenaire afin d'avoir un impact plus grand et plus durable, et de partager les expériences et les leçons apprises.

Chaque année, Ambatovy publie son Rapport de Développement Durable, inspiré par les lignes directrices du Global Reporting Initiative. Le rapport contient les informations et les données sur la performance de la compagnie en matière de développement durable au cours de l'année écoulée. Il se concentre sur les principaux domaines d'intérêt d'importance des parties prenantes d'Ambatovy, et couvre un large éventail de sujets environnementaux, économiques et sociaux. Ambatovy souhaite que son rapport annuel soit utilisé comme référence pour différentes parties prenantes, en particulier les employés, les autorités gouvernementales, les entreprises partenaires, les institutions financières, les organisations internationales, les groupes de la société civile et autres membres de la communauté des affaires ainsi que les médias.

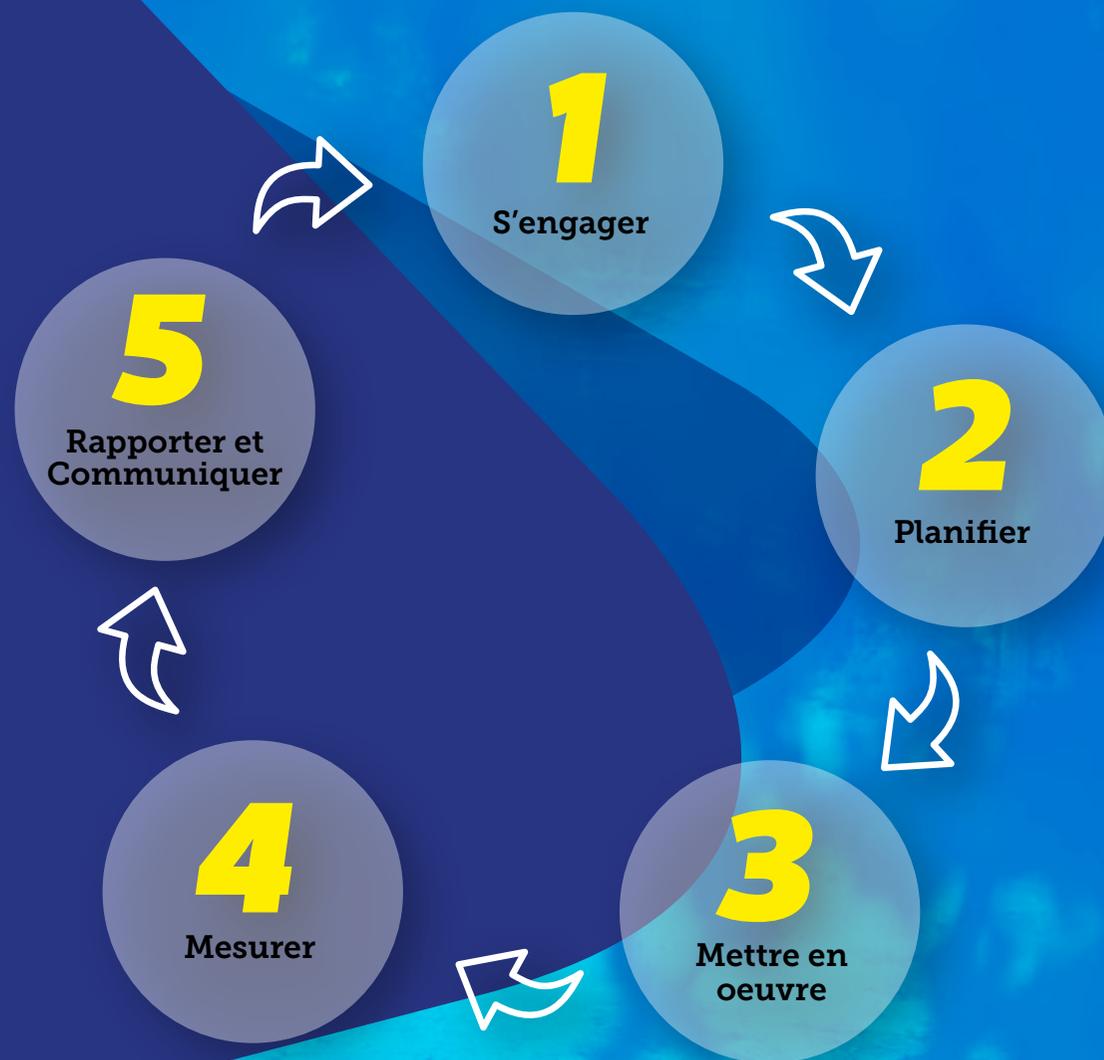
The background image shows a UNICEF tent in an outdoor setting. Several people are visible around the tent, and a large metal chest is in the foreground. The UNICEF logo is printed vertically on the tent's fabric. The entire image has a blue color overlay.

PARTIE 3

L'INTEGRATION DE LA DEMARCHE RSE/DD

Inspiré de plusieurs documents, standards et pratiques RSE existants, cette troisième partie du guide propose une démarche d'intégration en 5 étapes. C'est également la partie la plus fournie en partage d'expérience des entreprises basées à Madagascar sur la manière dont elles ont intégrées la démarche RSE/DD dans leur stratégie, selon les différentes phases du processus. Cette partie s'adresse donc à toute entreprise qui décide d'adopter la démarche RSE après en avoir saisie ses intérêts économiques et effectuer les diverses analyses.

Intégrer la démarche RSE/DD dans la stratégie de l'entreprise est un engagement sur le long-terme avec une volonté d'amélioration continue. L'intégration peut se faire en cinq étapes distinctes, comme tout projet ou programme de développement.



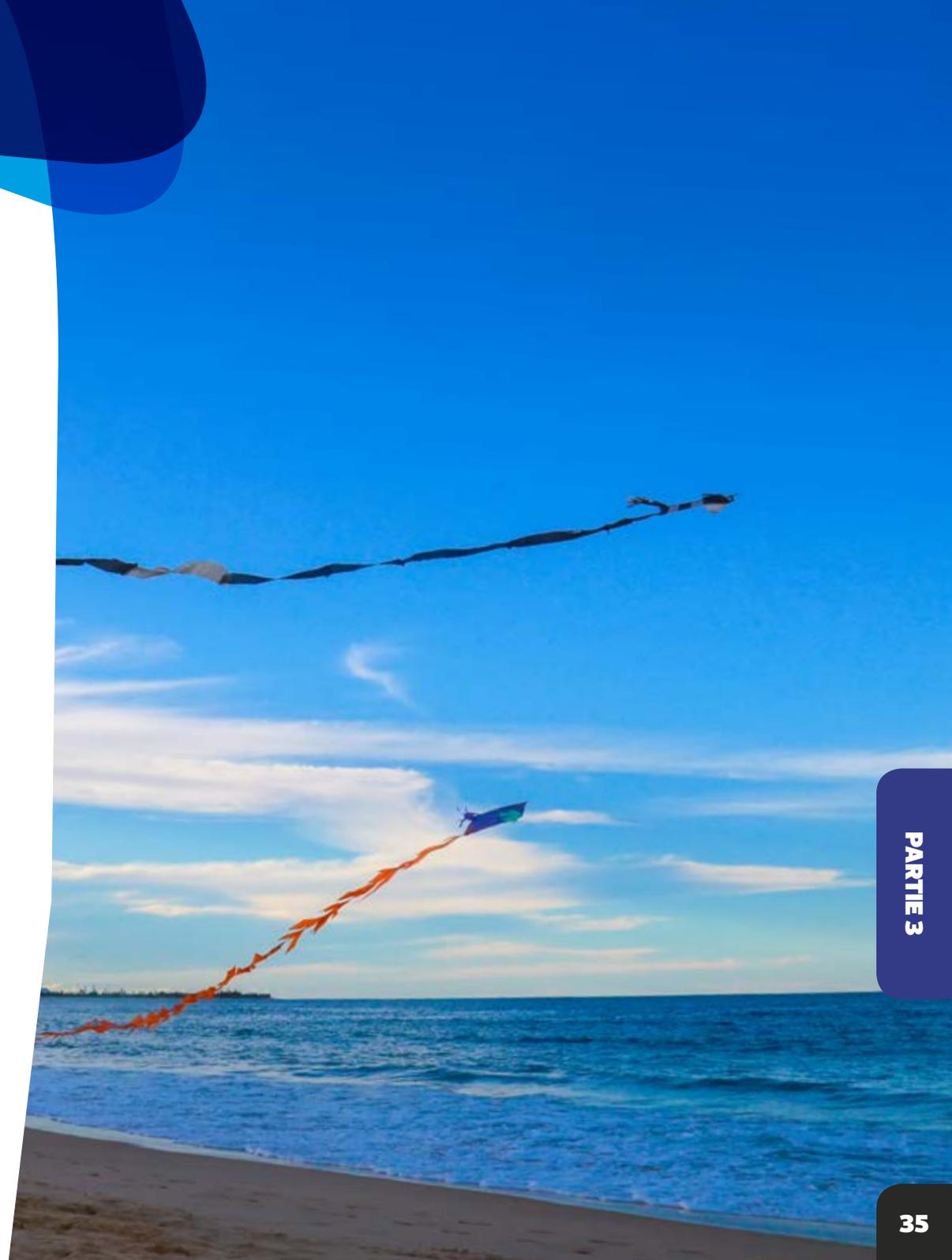
Etape 1. S'engager

La première étape consiste à s'engager ou à renouveler son engagement en transcrivant dans une politique, une stratégie ou un code de conduite. Cet engagement précise la ligne directrice, la vision ou la référence de la démarche RSE/DD de l'entreprise. Il doit préciser les attentes

de l'entreprise envers son personnel, ses partenaires commerciaux et envers toute autre personne directement liée à ses activités, produits ou services. Il doit être rendu public, communiqué en interne et en externe.

L'étape de l'engagement ne s'arrête pas à la publication d'une politique ou toute autre forme d'engagement, l'engagement implique aussi les parties prenantes majeures de l'entreprise par la validation des priorités et des objectifs de la démarche, ainsi que la définition des ressources humaines et techniques liées.

L'identification de la personne qui serait en charge de la démarche d'intégration est importante dès le début du processus. Il ne s'agit pas forcément d'une nouvelle personne à recruter. Il est possible de commencer par intégrer des tâches précises dans une fonction existante et revoir sa stratégie en fonction de l'évolution du processus. Cela permet d'avoir une traçabilité et un historique de toutes les réalisations auprès d'une personne référence. Cette personne pourrait, par ailleurs, s'intégrer dans les groupes de partage de bonnes pratiques et être le lien entre les parties prenantes externes.



Le Plan 2030. Construire pour demain

Pleinement conscient de l'impact qu'il exerce sur l'environnement et sur la société, le groupe s'engage à agir de manière positive en provoquant le changement tout au long de la chaîne de valeur de la construction. Une stratégie de développement durable, baptisée le Plan 2030 a été ainsi élaborée pour formaliser ces engagements. Ce plan se concentre sur la création de valeur partagée, pour l'entreprise, la société, les communautés et l'environnement et a été transposée en engagements tangibles et mesurables dans quatre différents champs d'action : respecter l'environnement, promouvoir l'économie circulaire, protéger l'eau et la nature, améliorer la qualité de vie des individus et des communautés.

Le Plan 2030 – Construire pour demain

	Climat	Economie circulaire	Eau et nature	Individus et communautés
AGIR A L'INTERIEUR DE L'ENTREPRISE	Réduction de 40 pourcent des émissions nettes spécifique de CO2 d'ici 2030 (par rapport à 1990)	Utilisation de 80 millions de tonnes de ressources tirées des déchets par année	30 pourcent de réduction des prélèvements d'eau potable dans les cimenteries Mise en œuvre de la Workplace (WASH) Pledge sur tous les sites : eau, systèmes sanitaires et hygiène	Zéro accident mortel Taux d'accidents avec arrêts < 0,20 et réduction de 50 pourcent des TIFR Taux de maladie < 0,1 30 pourcent minimum de chaque sexe à tous les échelons d'encadrement
AGIR AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE L'ENTREPRISE (CYCLE DE VIE)	Suppression de 10 millions de tonnes d'émissions de CO2 grâce à des solutions innovantes	Fournir des solutions pour la fin de vie des produits (récupérer 4 fois le volume de granulats recyclés à partir de déchets de démolition/de l'asphalte par rapport à aujourd'hui)	Impact positif sur l'eau dans des régions où cette ressource est rare Changement positif sur la biodiversité	75 millions d'individus bénéficient de nos initiatives Action collective contre la corruption

Encadré N°13

Témoignage d'un chef d'entreprise

Opérant à Madagascar depuis 1983, DHL Express est aujourd'hui représenté dans 7 villes de Madagascar, 13 bureaux dans tout Madagascar dont 4 dans la Capitale et 245 points de vente juste pour Antananarivo. La pratique commerciale responsable est essentielle à la réussite à long-terme de notre groupe. En soutenant les objectifs environnementaux et sociaux, nous avons réussi automatiquement à gagner des avantages économiques. A travers un code de conduite mondial pour l'engagement social et les services verts, nous nous focalisons sur ce que l'on appelle être « un fournisseur, un investisseur et un employeur de choix ».

Pour nos clients, il est fondamental que nous agissions de manière responsable. Ils attendent de nous que nous adoptions des pratiques commerciales équitables, une approche de gestion durable et d'offrir des solutions vertes qui desservent les nouveaux besoins de demain faisant de nous un «fournisseur de choix».

Comme nous intégrons des normes éthiques, sociales et environnementales élevées dans nos activités quotidiennes au sein du Groupe, nous servons ce qui est attendu par la communauté internationale en faisant toujours plus pour l'intégration des droits de l'homme et protection de l'environnement.

En interne, il est tout aussi important de fournir une bonne gestion des ressources humaines, d'avoir des employés satisfaits et motivés ce qui nous permet automatiquement d'attirer les personnes les plus qualifiées en quête de conditions de travail élevées, sécuritaires et accueillantes.

Mettre en œuvre une stratégie de RSE ou mieux une approche durable dans l'entreprise est une situation gagnant-gagnant pour le profit, la planète et les personnes. Pour DHL, ces décisions stratégiques se fondent sur des solutions durables combinant les aspects sociaux, environnementaux et économiques dans chaque action et décision afin de tirer le meilleur parti de celles-ci.

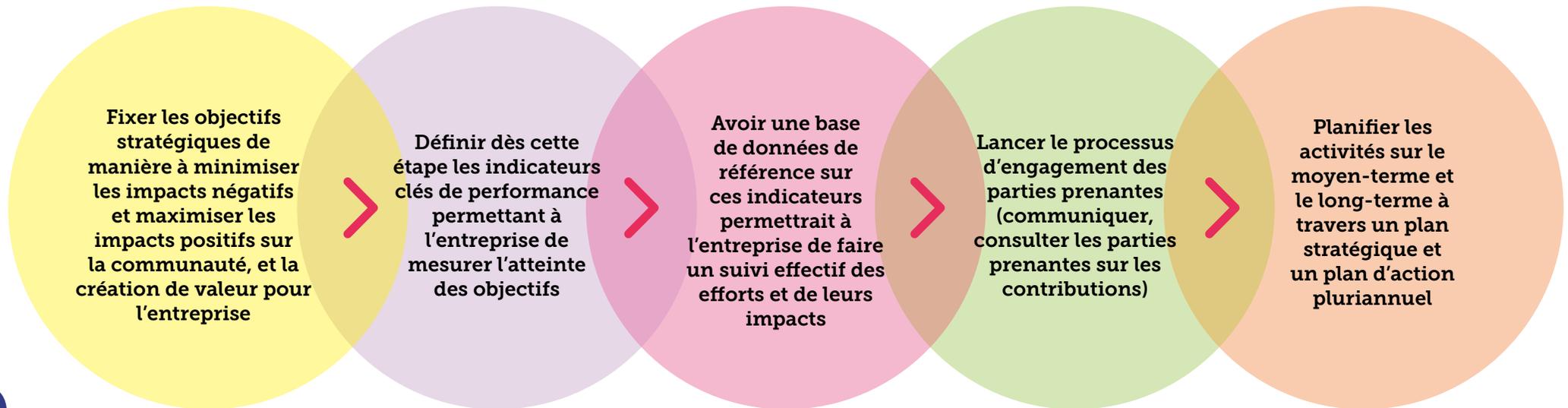
Mamy RAKOTONDRAIBE, Directeur Général, DHL Madagascar



Etape 2. Planifier

Afin de définir le niveau d'ambition de l'entreprise par rapport aux ODD, par exemple, le SDG Compass propose aux entreprises de placer la barre à un niveau élevé comparé à la référence existante afin de booster l'innovation et la créativité.

Pour planifier la démarche RSE, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :



Encadré N°14

La RSE comme levier de performance

Existant depuis 25 ans, la Savonnerie Tropicale est l'unique producteur et transformateur d'huile de palme. Exportateur N°1 de Madagascar en « agriculture biologique », l'entreprise est certifiée par ECOCERT et BIOSUISSE. Dans le cadre du Développement Durable RSPO, elle est certifiée par IBD certification. La vision de Développement Durable de la compagnie est de participer activement au développement économique de la Région Atsinanana où se déroule l'activité ; une certification ISO 14 001 est escomptée d'ici 2020.

Pour la Savonnerie Tropicale, le principal défi réside dans la capacité d'une entreprise malagasy, surtout en milieu rural, à respecter et appliquer les cahiers de charge et les réglementations demandés par la clientèle et/ou les partenaires.

A cet effet, la compagnie a établi 3 objectifs lui permettant d'atteindre cette performance économique respectant les normes internationales.

Sur le plan social : (i) Valorisation des employés permanents et saisonniers par l'affiliation à un organisme médical ; (ii) Considération de l'approche genre par l'appui aux associations des femmes et (iii) Parrainage de centre scolaire et de formation technique ;

Sur le plan environnemental : Réduction et valorisation des déchets à travers le tri sélectif, le recyclage et la réutilisation pour fabriquer soit des engrais biologiques, soit des combustibles, soit pour l'alimentation animale

Sur le plan économique : mis en place d'un plan d'investissement en vue de l'augmentation des produits d'exportations donc des revenus en devises.

Pour la société Savonnerie tropicale, la RSE et le DD s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui devient systématique grâce aux processus de certifications : les audits de certifications, les audits de surveillance, le contrôle de conformité, l'auto-évaluation et donc une révision annuelle des activités assurée.

*RSPO : IBD⁶

⁶ La RSPO (roundtable on sustainable palm oil) est une association à but non lucratif qui rassemble des parties prenantes issues de sept secteurs de l'industrie de l'huile de palme : les producteurs d'huile de palme, les sociétés agroalimentaires ou les distributeurs, les fabricants de biens de consommation, les détaillants, les banques et les investisseurs, les ONG de protection de l'environnement et de la nature, et les ONG de développement ou sociales. Son objectif est de développer et de mettre en application des normes mondiales concernant l'huile de palme durable.

IBD est une certification en Amérique latine et le seul certificateur biologique brésilien accrédité. Il est accrédité pour certifier RSPO ainsi que d'autres certifications biologiques et écologiques.

Etape 3. Intégrer et mettre en œuvre

L'intégration et la mise en œuvre de la stratégie RSE/DD impliquent un déploiement des ressources et de réviser voire transformer les modalités de fonctionnement, d'opération et vente de l'entreprise. Cette étape peut être organisée en deux sous-étapes bien distinctes à savoir, l'ancrage des indicateurs RSE préalablement identifiés dans l'axe de la chaîne de valeur, ainsi que le développement de partenariat précédé par une communication interne et externe.

Exemple d'intégration et de mise en œuvre d'un objectif et des étapes qui la précèdent

- 1 Déploiement des objectifs en plan d'action annuel avec les projets, leur budget, les responsables ainsi que les partenaires concernés,
- 2 Ancrage des indicateurs définis dans les différents axes de la chaîne de valeur/départements
- 3 Formation des employés qui seront directement ou indirectement concernés par les changements
- 4 Révision des modalités de fonctionnement des différents départements selon les objectifs stratégiques définis.

EXEMPLE D'INTÉGRATION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN OBJECTIF ET DES ÉTAPES QUI LA PRÉCÈDENT

Objectif à long terme

Réduire l'empreinte carbone et la consommation d'énergie dans le système de production

Plan d'action à moyen terme

Ancrer dans le système de gestion un système d'achat local pour réduire l'empreinte carbone liée au transport, modifier le système de gestion des parcs véhicules, modification des procédés de productions par des équipements qui consomment moins d'énergie

Plan d'action à court terme

Sensibiliser les employés sur la gestion de l'énergie et de l'eau en milieu du travail, mettre en place un système de suivi des indicateurs, campagne de communication en interne et externe.

Département concerné

Logistique transport, Achat, Environnement, Ressources humaines, Finance.

Budgétisation

liée aux orientations choisies

Partenaire

Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts pour le calcul de l'empreinte carbone réduit



Encadré N°15

Intégration de la démarche Développement Durable dans l'industrie pétrolière

Créé en 2004, Madagascar Oil a obtenu un titre minier permettant l'extraction pendant une durée de 25 ans en 2015. La compagnie possède 4 blocs pétroliers dont 3 en phase d'exploration. La compagnie adopte l'approche de développement durable plutôt que la RSE. Au moment de la mise en place de la stratégie sociale et environnementale, la compagnie a effectué un diagnostic et une capitalisation de différentes activités sociales mise en œuvre de 2007 à 2011, et qui a abouti à la conception d'une stratégie basée sur 5 axes majeurs, qui sont les piliers de développement durable de la compagnie :

- La protection environnement,
- L'amélioration des conditions sociales des communautés,
- Le développement économique,
- La protection du droit de l'homme y compris conditions sociales de travail,
- L'engagement des parties prenantes.

Pour Madagascar Oil, l'intégration de la démarche DD est principalement une démarche volontaire émanant du siège et des actionnaires. Il est très important pour la compagnie de pouvoir obtenir et maintenir la licence sociale pour opérer qui est un garant de la sécurité des investissements et des relations de bon voisinage avec la communauté. Madagascar Oil adopte une approche proactive qui consiste à la mise en place d'un espace de concertation et un processus d'engagement des parties prenantes au niveau des communautaires. Des enquêtes de perception auprès des ménages et des fokontany permettent de connaître la position et le niveau d'acceptabilité sociale de la compagnie au niveau communautaire.

Dans la mise en œuvre de ses actions, Madagascar Oil se base sur les standards internationaux tels que les standards IFC, la norme ISO 26000 et les principes de l'Equateur. Concrètement, pour que la stratégie soit applicable et adaptée au contexte local, la compagnie a ensuite conduit des séances de consultations publiques qui ont permis de mieux comprendre et cibler les attentes et besoins des communautés.

Encadré N°16

Le renforcement des partenariats pour changer des vies

La filiale du géant indien de la téléphonie mobile réalise de nombreuses actions dans le domaine de l'éducation, de la santé et du numérique. Une grande partie des aides ont pu voir le jour grâce aux collaborations établies et maintenues jusqu'à ce jour. Ces partenariats permettent à Airtel Madagascar de renforcer les moyens des établissements tels que les hôpitaux ainsi que les écoles publiques en leur offrant des kits de base et des ouvrages scolaires, en réhabilitant leurs infrastructures ou en renouvelant le matériel à disposition. En matière d'éducation numérique, nombreux sont les partenaires à l'instar de Coderdojo qui agissent main dans la main avec l'opérateur pour rattraper le gap technique subsistant au niveau de la population.

La RSE au cœur des engagements du groupe Airtel

La politique RSE d'Airtel, universelle sur tout le réseau Airtel en Afrique et en Asie, donne un coup de pouce au développement du pays où l'opérateur est présent. C'est un engagement fort et reconnu, à l'instar d'Airtel Zambie qui s'est vu attribuer le prix de la meilleure politique RSE - en plus d'autres mérites - durant le 50ème rendez-vous annuel de la Fédération Zambienne des Employeurs au mois de mars 2016.

La signature d'un protocole d'accord pour soutenir le programme « Ndao Hianatra » entre le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'UNICEF et Airtel Madagascar a été effectuée le 12 décembre par les représentants des deux parties. Ce partenariat s'inscrit dans une suite logique de collaboration préétablie entre l'UNICEF et AIRTEL au niveau de 17 pays d'Afrique.

Airtel Madagascar et Nokia ont uni leurs efforts au bénéfice des nourrissons prématurés en offrant une couveuse YP90 et une table de réanimation HKN-90 à la maternité de Befelatanana le 15 décembre 2016.

Le 2ème anniversaire du centre de formation Coderdojo Madagascar a été célébré au Dôme RTA à Ankorondrano le 07 septembre 2016. Cet événement a également été associé à la célébration du 1er anniversaire du Coderbus et du 1er anniversaire du partenariat avec Airtel, un engagement envers l'épanouissement des jeunes malgaches à travers les NTICs.

Encadré N°17

La RSE au cœur du métier

Orange s'est fixé comme mission d'être « toujours là » pour écouter et comprendre ses clients, leurs usages et besoins et proposer à chacun une solution simple qui répondent à ce qui leur est essentiel.

La politique RSE découlant de cette mission est basée sur un dialogue structuré et actif avec l'ensemble des parties prenantes. Pour que son business soit au cœur de la vie de chacun, l'entreprise doit répondre en permanence aux attentes de ses parties prenantes, tant au plan individuel que sociétal.

La stratégie d'Orange Madagascar s'articule autour de trois leviers de performance durable dont :

- 1) L'exigence éthique d'exemplarité vis-à-vis de ses parties prenantes, fondées sur la notion de confiance,
- 2) L'exigence environnementale
- 3) L'ambition de mettre le numérique, au service du développement économique et social, dans tous les territoires où l'entreprise est présente.

A l'instar de sa politique sa politique RSE, Les investissements stratégiques d'Orange répondent aux besoins des communautés et de ses parties prenantes en mettant son cœur de métier à profit. Pour cela 4 domaines ont été ciblés où la technologie est mis au service du développement durable.

- ✓ Réduction de l'empreinte environnementale et mise en place de solutions numériques durables à travers des techniques alimentées par le solaire, et une politique de recyclage du papier, pile et déchets mobiles
- ✓ Soutien aux producteurs à travers INFORIZ, une plateforme numérique, permettant l'envoi périodique des informations de la plateforme via SMS pour faire la collecte des prix du riz ; et bazarmada pour améliorer les relations offres-demandes et accroître les débouchés des producteurs à travers un service de consultation de prix des produits sensibles.
- ✓ Appui dans le domaine de la santé par la mise à disposition du numérique la télémédecine, une surveillance épidémiologique de la malaria à travers une mise en place d'une plateforme d'acquisition et de traitement de l'information sanitaire tels qu'avec l'ONG JSI Mahefa.
- ✓ Contribution à l'amélioration de la qualité de l'éducation à travers la formation à distance des enseignants.

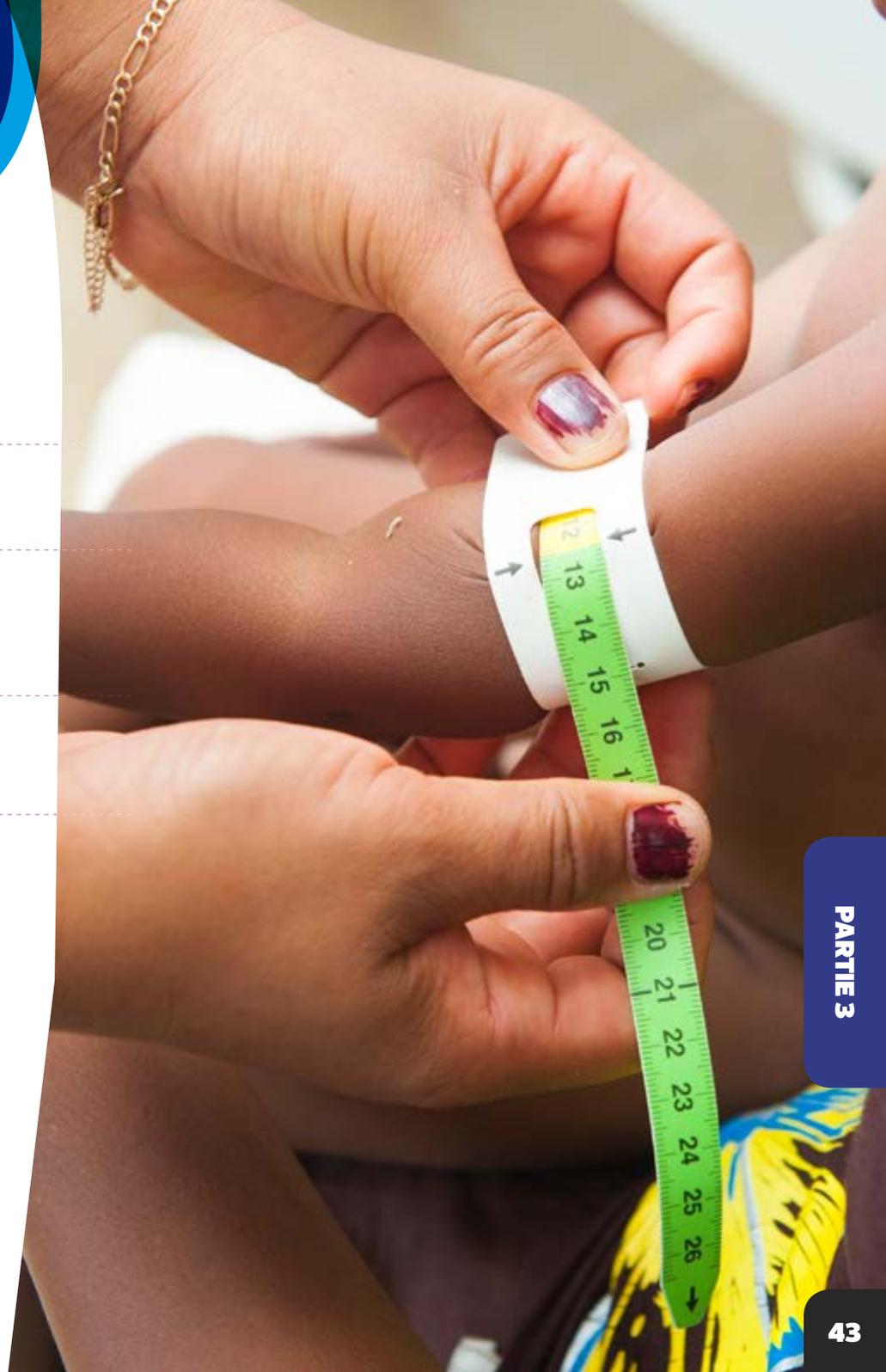
Etape 4. Mesurer

Dans la mesure de performance RSE, les étapes suivantes sont importantes:

- ✔ Disposer d'une base de données de références dans chaque domaine visé (environnement, social, économique)
- ✔ Développer une série d'indicateurs selon les objectifs et priorités identifiées : est-ce à un niveau individu, groupe, département, une communauté donnée, et les cibles/résultats à atteindre
- ✔ Suivre les indicateurs selon la fréquence préalablement définies dans la stratégie RSE de l'entreprise : à court terme, à moyen terme, à long terme

Exemple de comment une entreprise peut mesurer les effets/impacts de la démarche RSE/DD

Base de données de référence	Actions à mettre en œuvre	Responsable action	Indicateur	Cible
Ex : quantité d'eau consommée / mois	Mise en place d'un système de récupération des eaux de pluie	Responsable maintenance du bâtiment	Volume d'eau consommé / mois	Moins X % de consommation mensuelle



Etape 5. Reporter et Communiquer

La transparence et la redevabilité font partie des principes de la RSE/DD. Pour ce faire, toute entreprise se doit de communiquer sur sa performance sociétale, environnementale et économique pour gagner la confiance de ses parties prenantes et gagner en notoriété.

Le rapport permettra à l'entreprise de communiquer sur les indicateurs et les priorités RSE qu'elle s'est engagée à intégrer dans sa stratégie, et de faire le point sur sa performance économique, sociale/sociétale et environnementale. C'est également un outil incontournable pour une réorientation stratégique efficace car il aura permis de suivre et évaluer les différents indicateurs chaque année.

Le rapport est aussi une manière de « boucler la boucle » pour identifier et communiquer sur les facteurs de succès ainsi que les leçons apprises dans les diverses étapes de l'intégration.

Indicateur vert	Indicateurs rouge
Les actions sont efficaces, il faut assurer leurs pérennisations et les garder sous contrôle (système de suivi en place)	Analyser pourquoi cela ne fonctionne pas
De nouvelles actions doivent être identifiées sur base de l'analyse initiale, et réévaluer le niveau de priorités sur les manquements restants	Identifier de nouvelles actions ou identifier de nouveaux indicateurs si les premiers choisis ne sont pas adéquats.

La communication du rapport en interne et en externe a tout autant son importance. C'est un moyen efficace d'engager le dialogue avec ses parties prenantes notamment les employés qui sont des canaux d'information stratégiques pour l'entreprise.

Communiquer en interne et en externe cette performance est une autre exigence primordiale pour l'assise de la démarche ; en interne pour les actionnaires et les employés prioritairement mais aussi en externe pour partager les bonnes expériences et leçons apprises des contraintes et échecs dans la mise en œuvre.

PROCESSUS DE RAPPORTAGE EN 4 ÉTAPES (INSPIRÉ DU GUIDE DE RAPPORTAGE GRI POUR LES PME)

Préparation du rapport

Il faut impliquer les autres départements car ils seront amenés à contribuer dans le rapport. Il faut cibler les informations les plus pertinentes qui seront à adresser aux parties prenantes identifiées comme influentes et ayant des attentes particulières par rapport à la stratégie de l'entreprise. A ce stade, il est également important de définir le standard de reporting à utiliser.

Définir les contenus du rapport

en faisant le rappel des objectifs et priorités RSE de l'entreprise et des indicateurs de performance clés préalablement identifiés : Identification et évaluation des résultats, impacts et lacunes par rapport à la stratégie et aux indicateurs.

Priorisation

Sélection des sujets les plus importants, les plus impactant ou ayant eu des impacts positifs sur les parties prenantes, l'entreprise sera éventuellement amenée à faire une priorisation. Par principe de transparence et d'approche participative, il est recommandé à cette étape de faire une consultation d'avis des parties prenantes clés. La hiérarchie des informations publiées reprendra alors tous les éléments de la stratégie RSE de l'entreprise.

Validation et montage du rapport

stade validées par la direction afin que cette dernière puisse aussi contribuer au processus et c'est une manière d'obtenir son appropriation. Cette phase consiste à :

- ✓ Compiler les informations validées par la direction,
- ✓ Rédiger le rapport d'une manière claire et concise en fournissant les informations globales rappelant la vision et la stratégie de l'entreprise,
- ✓ Développer le canevas et la manière dont le rapport sera présenté,
- ✓ Publier le rapport sur le site web, les réseaux sociaux

Amélioration continue

Le rapport permet également de faire une évaluation des progrès entre le rapport de l'année N et l'année N+1 si déjà applicable pour l'entreprise. L'entreprise se posera la question sur les leçons retenues, les actions d'améliorées proposées et les résultats constatés.

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf>

QUELQUES EXEMPLES D'INDICATEURS ISSUS DU GRI (POUR MESURER ET RAPPORTER)

Performance environnementale

- ✓ Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée
- ✓ Réduction de la consommation d'énergie
- ✓ Nombre de griefs au sujet des impacts environnementaux déposés, adressée, et résolu grâce à des mécanismes de règlement des griefs formels
- ✓ Habitats protégés ou restaurés

Performance sociale

- ✓ Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés
- ✓ Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle
- ✓ nombre et taux de l'embauche de nouveaux employés et taux du turnover par tranche d'âge, sexe et zone géographique

Performance socio-économique

- ✓ Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels
- ✓ Proportion des dépenses pour des fournisseurs locaux sur les principaux sites d'exploitation
- ✓ Valeur économique directe générée et distribuée par l'entreprise

I. ETES-VOUS PRETS A VOUS ENGAGER ?

A. Dix clés pour réussir sa démarche RSE :

- 1.** Une stratégie RSE se couronne de succès parce qu'il s'agit avant tout de l'engagement du chef d'entreprise et des actionnaires. Nous parlons d'intégrer la RSE dans le cœur de métier de l'entreprise, ce qui nécessite l'engagement à partir du haut de management aboutissant à son intégration dans les différents axes de la chaîne de valeur. On parlera de vision, de mission et d'une valeur véhiculée au sein de l'entreprise
- 2.** Les objectifs et priorités doivent être bien clairs avant toute intervention. Si des actions et résultats tangibles peuvent être visibles à court-terme, les études montrent que les impacts économiques sont visibles à partir de 3 à 5 ans.
- 3.** Il requiert un engagement, un effort continu et une évaluation régulière.
- 4.** La démarche doit être intégrée dans la gouvernance de l'entreprise et non celle d'un département à part, méconnu et incompris de tous. Avant d'être un changement technique, l'adoption de la RSE est d'abord un changement culturel.
- 5.** Il faut voir la RSE comme un levier de performance et non une contrainte budgétaire et organisationnelle supplémentaire.
- 6.** La stratégie doit intégrer des indicateurs de performance clairs et bien définis, en lien avec la stratégie de l'entreprise,
- 7.** La considération du personnel comme un canal de communication stratégique est cruciale,
- 8.** L'instauration d'un dialogue continu et régulier avec les parties prenantes-clés est un élément crucial d'une démarche RSE effective,
- 9.** L'insertion systématiquement la RSE dans les nouveaux projets de l'entreprise et dans la conception des nouveaux produits et services,
- 10.** La communication des efforts RSE et les résultats aux différentes parties prenantes.





Encadré N°18

Facteurs de succès et de d'adhésion des parties prenantes dans le processus d'élaboration de la stratégie et des activités RSE

La compagnie Guanomad est le premier producteur et exportateur de fertilisant biologique à Madagascar. Avec plus de 10 ans d'expérience, Guanomad est convaincu que la démarche RSE contribue aussi au développement économique local à travers la politique de l'emploi local. Cette politique recouvre les principes de redevabilité et de partage de bénéfices aux communautés directement impactées par les opérations de l'entreprise. Guanomad figure parmi les premières entreprises malagasy à avoir volontairement intégré les aspects environnementaux et sociaux dans ses activités.

L'approche RSE est considérée comme une priorité par l'entreprise car elle facilite les collaborations avec les autorités locales et les autres parties prenantes sur le terrain.

Les facteurs clés de succès de la démarche pour Guanomad sont (i) l'engagement personnel de son dirigeant, (ii) Le partenariat avec les parties prenantes locales, les ONG et les associations pour atteindre des objectifs dans les différentes localités et (iii) La conviction et la compréhension de cette stratégie par les parties prenantes internes, surtout des employés.

Les initiatives communautaires se basent toujours par des approches participatives afin de répondre aux besoins de chaque partie prenante.

La transparence, le respect des engagements pris, et la communication des performances sont également très importants.

B. Analyse des avantages et inconvénients pour la structure à adopter :

Pour une entreprise qui a manifesté son engagement et qui souhaite intégrer la démarche RSE, les questions suivantes se poseront très vite : par où commencer, l'entreprise a-t-elle les ressources humaines pour gérer cette nouvelle démarche ? L'entreprise doit-elle trouver d'autres partenaires ? Pour répondre à ces questions, voici une analyse succincte des avantages et inconvénients des différentes options possibles.

Options	Avantages	Inconvénients	Pertinence
Structure interne	<ul style="list-style-type: none"> Facilite l'intégration et adhésion des autres départements et des employés, Meilleure compréhension du contexte de l'entreprise et facilite donc les démarches d'analyse et d'intégration Facilitation du suivi des activités et de la traçabilité des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Peut créer un coût de fonctionnement important si l'entreprise décide d'avoir une grande structure, Expériences limitées comparées à ce qui se fait dans d'autres entreprises, Pas d'expertise extérieure surtout quand il s'agit de la démarche d'intégration et d'évaluation Le nombre de salariés et leur spécialisation seraient plus coûteux à l'entreprise, et peut être difficilement remplaçable en cas d'indisponibilité. 	+++
Externalisation avec un cabinet de conseil	<ul style="list-style-type: none"> Permet à l'entreprise de se focaliser sur son cœur de métier et confier certaines fonctions à des professionnels du métier Permet d'avoir un avis extérieur et avisé sur la question 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de désintérêt et non adhésion des parties prenantes internes, Risque de perte de compétences au sein de l'entreprise, Risque de dépendance vis-à-vis du prestataire 	++
Partenariat avec ONG ou autres partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Permet d'avoir un allié qui facilite l'intégration de l'entreprise dans la communauté, Permet de bénéficier de l'expertise de l'ONG sur un sujet technique, Permet à l'entreprise de se focaliser sur le cœur de métier de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de relation directe avec les communautés et les parties prenantes externes, Une tendance à développer les activités RSE que l'intégration de la RSE elle-même dans la stratégie de l'entreprise 	++
Structure hybride (petite structure interne et externalisation de certaines activités)	<ul style="list-style-type: none"> Meilleure équilibre coûts-temps et la qualité des services, Permet de garder le contrôle sur les activités internes mais aussi d'avoir un regard externe/relation avec les parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> Peut créer des coûts supplémentaires si les activités et objectifs à externalisé bien ciblés, L'entreprise ne développe pas suffisamment de compétence dans les domaines externalisés 	+++

C. Les pièges et erreurs courantes à éviter

Planifier et intégrer la démarche RSE est un processus qui requiert autant d'attention que la planification de tout projet d'entreprise ou commercial. Il est toutefois facile de tomber dans certains pièges. Voici 10 erreurs/perceptions de la planification, d'intégration et communication RSE/DD à éviter :

1) La RSE est réservée aux grandes entreprises : faux

Toute entreprise peu importe sa taille peut intégrer la démarche RSE dans sa stratégie. Il lui revient d'adapter cette approche à travers des actions quick-win.

2) La RSE nécessite de grand moyen et un budget important : faux

Vous pouvez adopter la RSE même avec 0 Budget.

3) L'entreprise peut formuler ses objectifs selon les besoins des partenaires et des demandes : faux

Les objectifs mal formulés ou qui ne sont pas en lien avec le modèle économique de l'entreprise n'est pas pérenne et peut être difficile voir impossible à évaluer. L'entreprise doit considérer les besoins des parties prenantes et les demandes reçues mais sa décision doit être basée sur la base de performance économique avant tout.

4) Les bases de données de référence ne sont pas nécessaires pour entamer une démarche RSE, faux

Pour que l'impact soit vérifiable, il faut connaître l'état de référence avec des indicateurs clés de performance. Ces derniers seront utilisés pour évaluer l'évolution et faciliter la réorientation stratégique et opérationnelle

5) L'entreprise peut formuler toute seule sa stratégie : faux

La mise en place de la démarche doit intégrer les parties prenantes internes ou externes dans le processus de planification et de mise en œuvre de la stratégie

6) L'entreprise peut tout de suite engager des actions sociales sans passer par l'exercice de planification et d'intégration stratégique de la RSE : faux

Il est vrai que des petites actions faisables sont possibles mais pour que la démarche soit réellement ancrée dans l'ADN de l'entreprise et contribue à son développement, il faut toujours passer par un exercice stratégique. Pour pouvoir constater des résultats, il est recommandé de planifier sur le moyen terme et sur le long terme.

7) L'attribution de la démarche qu'à une seule personne ou un seul département, faux

Etant donné que la RSE couvre les 3 piliers du développement durable, pour cela soit possible, les autres départements ainsi que les parties prenantes externes stratégiques. Le changement doit venir du top management afin qu'il soit intégré dans la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

II. BOITE A OUTILS

Comment utiliser cette boîte à outils ?

La boîte à outils facilite la compréhension des différentes parties du guide. Elle fournit les explications sur certains aspects techniques et des outils permettant de mettre en œuvre plus en détails certaines actions. Cette boîte propose quelques outils selon les thématiques proposées dans ce guide. La liste des outils ci-présente, n'est pas exhaustive et chaque utilisateur peut décider d'en utiliser un ou plusieurs selon leur besoin et envergure. Cette boîte fournit également des cas pratiques de démarche RSE « quick-win » qui ne nécessite pas de budget supplémentaire, peu importe la taille et la nature de l'entreprise.

Sommaire boîte à outils :

- **OUTIL N°1** : Standards et référentiels
- **OUTIL N°2** : Analyse des parties prenantes
- **OUTIL N°3** : Analyse des risques et opportunités
- **OUTIL N°4** : Intégration de la RSE/DD
- **OUTIL N°5** : Rapport RSE/DD



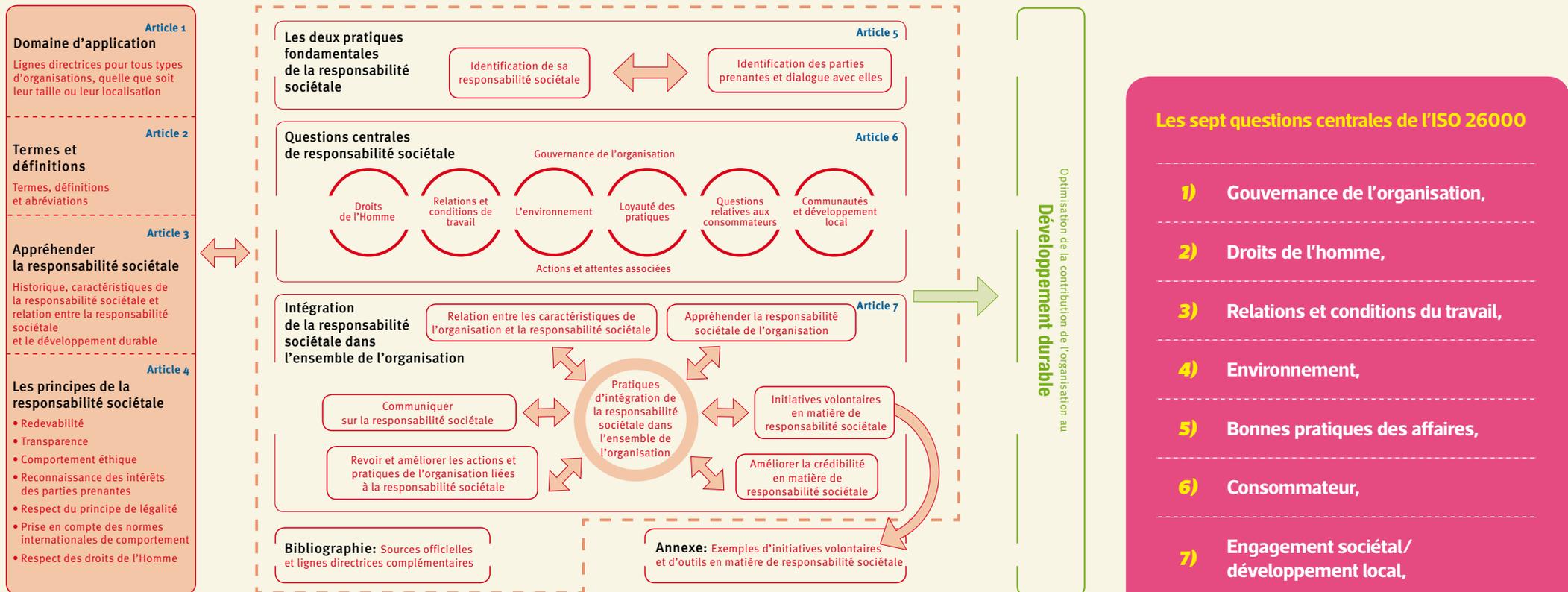
LES STANDARDS ET REFERENTIELS



1. Norme ISO 26 000

La norme ISO 26 000 fournit des lignes directrices pour toute organisation du secteur privé, public pour saisir les opportunités et avantages d'une action responsable au niveau sociétal et de contribuer au développement durable. La norme encourage les organisations à aller au-delà de la loi et à comprendre les différents domaines de la RSE et la façon dont une organisation peut l'intégrer dans sa stratégie. La norme ISO 26 000 n'est pas destinée à la certification et encourage l'intégration de la démarche d'une manière volontaire.

Vue d'ensemble de l'ISO 26000



Source : www.iso.org/sr

2. Le SDG Compass

Le SDG Compass explique comment les ODD affectent votre entreprise - en vous offrant les outils et les connaissances nécessaires pour placer le développement durable au cœur de votre stratégie.

Couvrant un large éventail de sujets de développement pertinents pour les entreprises - tels que la pauvreté, la santé, l'éducation, le changement climatique et la dégradation de

l'environnement - les ODD peuvent aider à relier les stratégies commerciales aux priorités mondiales. Les entreprises peuvent utiliser les ODD comme un cadre global pour façonner,

orienter, communiquer et rapporter sur leurs stratégies, objectifs et activités, leur permettant de capitaliser sur une gamme d'avantages tels que:

- ✓ Identifier les opportunités commerciales futures
- ✓ Améliorer la sensibilité des entreprises sur les stratégies plus durables
- ✓ Renforcer les relations avec les parties prenantes et suivre le rythme des développements politiques
- ✓ Stabiliser les sociétés et les marchés
- ✓ Utiliser un langage commun et un but commun

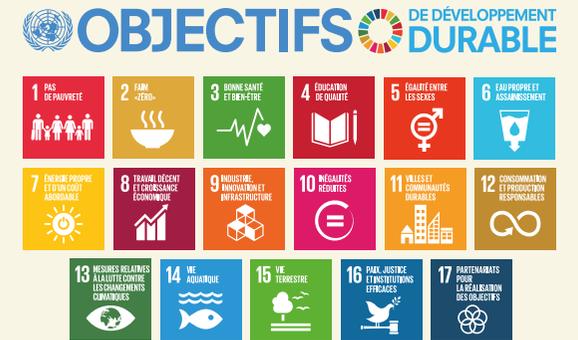




3. Les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. Ces 17 Objectifs intègrent de nouvelles préoccupations telles que le changement climatique, la paix et la justice, entre autres priorités. Les ODD sont des opportunités d'affaire importantes pour les entreprises et leur fournissent des informations et guides leur permettant de contribuer aux objectifs mondiaux.

Pour en apprendre plus : <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>



Les 17 ODD :

<p>1 PAS DE PAUVRETE</p>	<p>Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde</p>	<p>7 ENERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</p>	<p>Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable</p>	<p>13 MESURES RELATIVES À LA LOTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	<p>Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</p>
<p>2 FAIM «ZERO»</p>	<p>Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable</p>	<p>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</p>	<p>Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p>	<p>14 VIE AQUATIQUE</p>	<p>Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable</p>
<p>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</p>	<p>Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge</p>	<p>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p>	<p>Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</p>	<p>15 VIE TERRESTRE</p>	<p>Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité</p>
<p>4 EDUCATION DE QUALITE</p>	<p>Objectif 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie</p>	<p>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</p>	<p>Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</p>	<p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<p>Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes</p>
<p>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<p>Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles</p>	<p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p>	<p>Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</p>	<p>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</p>	<p>Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser</p>
<p>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</p>	<p>Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau</p>	<p>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p>	<p>Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables</p>		



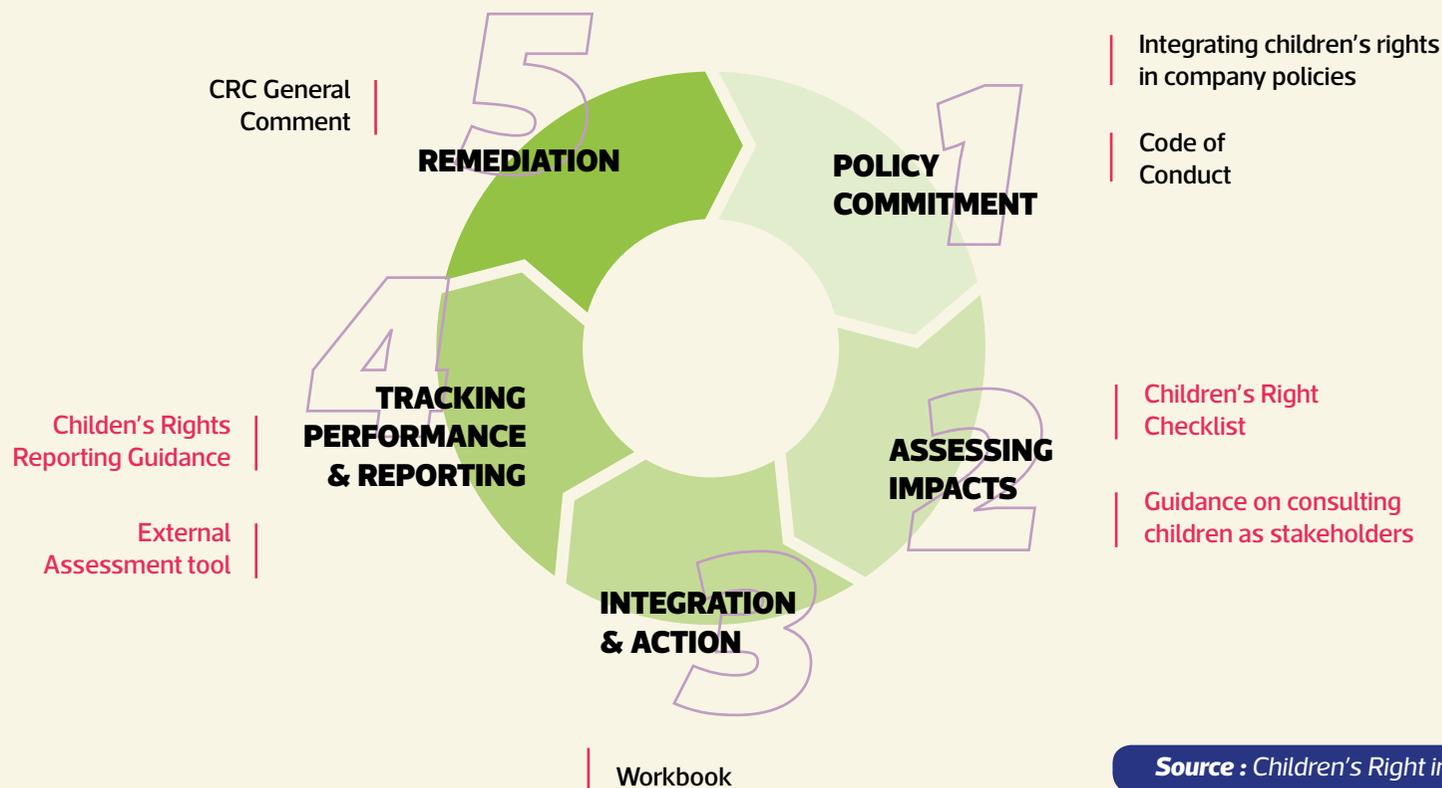
4. Le CRBP et Guide de l'UNICEF

pour élaborer un engagement stratégique au respect des droits des enfants dans la conduite des affaires

UNICEF travaille avec le gouvernement et le secteur privé pour promouvoir un changement positif des comportements et des pratiques qui affectent les enfants. Dans un engagement stratégique, une politique ou un code de conduite, la compagnie devrait intégrer au minimum les points suivants :

- ✓ Un engagement explicite à respecter et soutenir les droits humains, et spécifiquement les droits de l'enfant,
- ✓ Une référence aux principes directeurs des droits de l'Enfant et de l'Entreprise, qui sont des principes basés sur la convention des Droits de l'Enfant, L'entreprise pourrait aussi intégrer dans cette politique son engagement de responsabilité sociétale en vue d'utiliser ses compétences ou influences pour faire avancer un droit spécifique des enfants comme l'éducation, la protection contre toutes formes de maltraitance et la malnutrition...

Le système de gestion d'intégration des principes des droits de l'Enfant et des Entreprises



Source : Children's Right in Policies and Code of Conduct

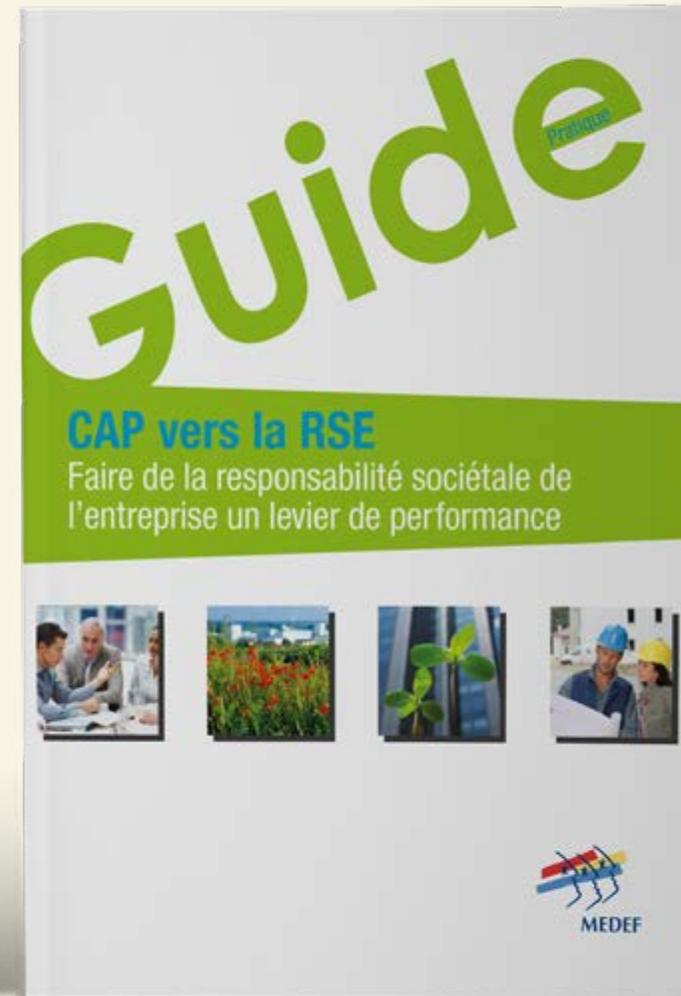


5. Guide, CAP vers la RSE : MEDEF

Mouvement des entreprises de France (Medef) a publié un guide s'intitulant CAP vers la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance. C'est un guide de bonnes pratiques pour accompagner les chefs d'entreprise à adopter la démarche RSE au sein de leurs entreprises respectives. Conçu pour les entreprises françaises, il fournit aussi plusieurs cas pratiques et des outils intéressants adaptables à notre contexte.

Le guide est disponible sur :

<http://www.medefpaca.com/cap-vers-la-rse.html>





6. UN Global Compact ou Pacte Mondial

C'est un mouvement global mis en place depuis 2010 qui s'articule autour de neuf principes de responsabilité sociétale et destiné à contribuer d'une manière globale à l'atteinte des ODD. L'UN Global compact parle plutôt de durabilité d'entreprise ou Corporate Sustainability qui est « un impératif pour les entreprises d'aujourd'hui, essentiel à la réussite de l'entreprise sur le long terme et veille à ce que les marchés apportent de la valeur aux communautés. Pour être durable, les entreprises doivent entreprendre plusieurs actions : **1)** Fonctionner d'une manière responsable en s'accordant sur les principes universels et en prenant des mesures qui soutiennent la société autour. **2)** Pour que la durabilité soit dans l'ADN d'entreprise, les entreprises doivent engager au plus haut niveau, un rapport annuel sur leurs efforts, et d'engager localement des actions. »

Les 10 Principes du Pacte mondial

Droits de l'homme :

1. Les entreprises devraient soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés à l'international
2. Les entreprises doivent s'assurer qu'ils ne sont pas complices de violations des droits de l'homme

La main d'œuvre :

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire
5. L'abolition effective du travail de l'enfant
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et occupation

Environnement :

7. Les entreprises soutiennent une approche de précaution face aux enjeux environnementaux
8. Les entreprises entreprennent des initiatives à promouvoir une plus grande responsabilité face à l'environnement
9. Les entreprises encouragent le développement et diffusion des technologies respectueux de l'environnement

Anti-corruption :

10. Les entreprises doivent lutter contre la corruption sous toutes ses formes y compris les pots de vins et extorsion

L'UN Global est actuellement représenté dans plus de 50 pays à travers ses réseaux locaux. L'UN Global compact depuis sa création a publié plus d'une dizaine de guide et de documents qui permettent aux entreprises d'aligner leur stratégie aux ODD et aux nouvelles tendances du marché.



7. ILO (International Labour Organization ou Bureau International du Travail)

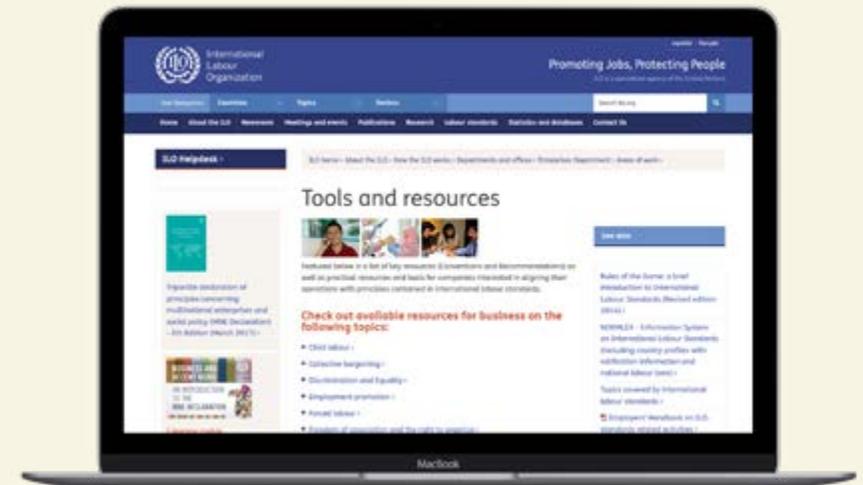
L'ILO Helpdesk fournit des informations et outils permettant aux entreprises d'adopter une pratique des affaires plus socialement responsable. Il se base sur les principes de la déclaration tripartite concernant les entreprises multinationales et la politique sociale ainsi que la déclaration du BIT sur les principes fondamentaux des droits en milieu du travail. L'ILO Helpdesk fournit des guides sur plusieurs thématiques à savoir :

- Le travail des enfants
- La négociation collective
- La discrimination et de l'égalité
- La promotion de l'emploi
- Le travail forcé
- La liberté d'association et le droit syndical
- Les politiques générales
- La sécurité et santé au travail (SST)
- La sécurité de l'emploi
- Les salaires et avantages
- Le temps de travail

La promotion et le suivi de la convention tripartite est effectuée par L'Unité des entreprises multinationales et de l'engagement auprès des entreprises multinationales (ENT/MULTI)

Les guides et documents proposés par l'ILO Helpdesk ont la forme de fiche descriptive thématique comme :

- L'OIT et la Responsabilité sociétale de l'entreprise,
- La déclaration sur les entreprises multinationales : la boîte magique pour la compréhension et la mise en œuvre en application des normes du travail
- La déclaration sur les entreprises multinationales (EMN) : analyse détaillée de la déclaration sur les EMN
- Éliminer la discrimination sur le lieu du travail
- Le logement des travailleurs
- Normes internationales du travail pour le travail dans les plantations



Source : <http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/tools-resources/lang--en/index.htm>



8. CADRE DE DURABILITE DE LA SFI (Société Financière Internationale)

La SFI est une institution financière de la banque mondiale qui cible exclusivement le secteur privé dans les pays en développement. Conscient des risques socio-économiques et des enjeux environnementaux dont leurs investissements font face, la SFI a créé un cadre de développement durable qui aide les entreprises clientes à conduire leurs affaires d'une manière durable.

Ce cadre encourage les pratiques environnementales et sociales saines dans une démarche transparente et responsable, contribuant au développement socio-économique de la communauté hôte.

Développé initialement pour les entreprises clientes, les normes de performance de la SFI sont actuellement mondialement reconnues comme une référence pour la gestion des risques environnementaux et sociaux dans le secteur privé.

Le cadre de développement durable de la SFI est composé de :

- 1. La Politique sur la durabilité environnementale et sociale**, qui définit les engagements de la SFI à la durabilité environnementale et sociale.
- 2. Les normes de performance qui définissent les responsabilités des clients** pour la gestion de leurs risques environnementaux et sociaux.
- 3. La politique d'accès à l'information**, qui articule l'engagement de la SFI à la transparence.

Source : <http://www.ifc.org/>

La SFI a développé **8 standards de performance** qui lui permettent de faire une meilleure gestion des risques environnementaux et sociaux de ses clients :

- ✔ **Norme de performance 1 :**
Évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux
- ✔ **Norme de performance 2:**
Travail et conditions de travail
- ✔ **Norme de performance 3:**
l'efficacité des ressources et de prévention de la pollution
- ✔ **Norme de performance 4:**
santé communautaire, la sécurité, et la sécurité
- ✔ **Norme de performance 5:**
Acquisition des terres et réinstallation involontaire
- ✔ **Norme de performance 6:**
Conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles vivantes
- ✔ **Norme de performance 7:**
les peuples autochtones
- ✔ **Norme de performance 8:**
Patrimoine culturel



ANALYSE DES PARTIES PRENANTES



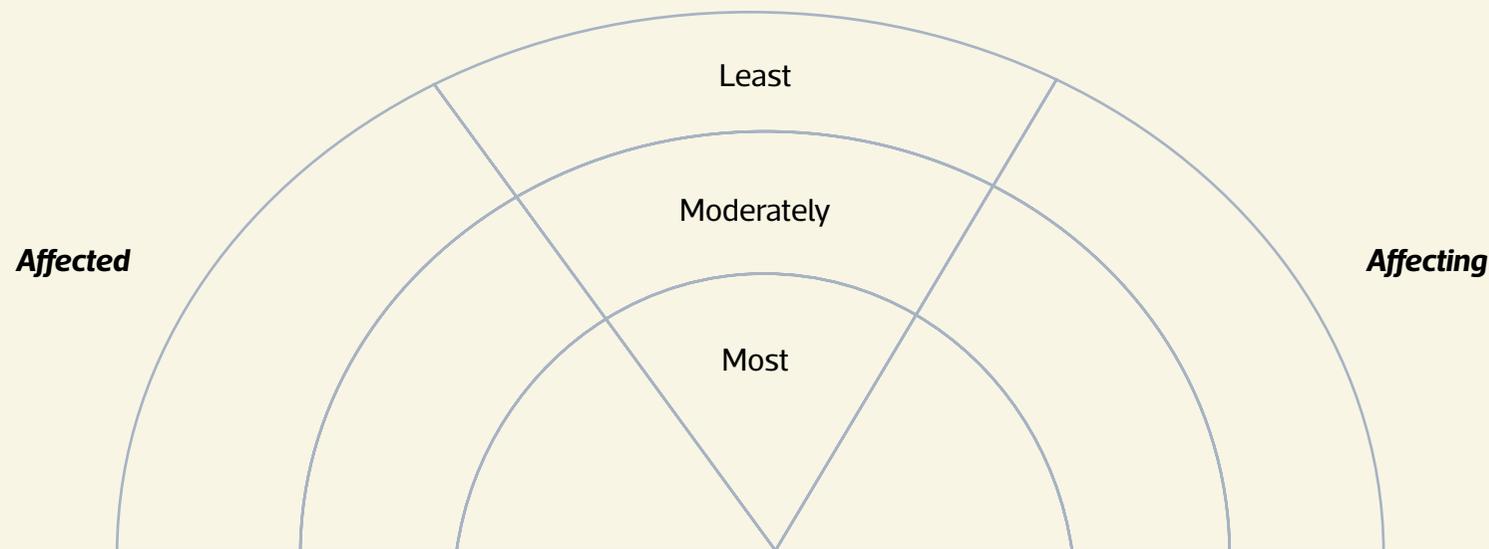
1. Le Rainbow Diagram

outil de visualisation et d'identification des parties prenantes selon leur position vis-à-vis de l'entreprise

Le diagramme Rainbow permet de visualiser les parties prenantes et d'identifier les alliés potentiels, les cibles ainsi que les détracteurs. Les parties prenantes affectées par les activités de l'entreprise seront placées dans la partie gauche et en allant vers le haut selon le degré de l'impact. Les parties prenantes qui affectent ou peuvent affecter les activités de l'entreprise, seront placées dans la partie droite du Diagram.

Rainbow Diagram

Affecting and Affected



Source : <http://www.endvawnow.org/en/articles/1186-rainbow-and-onion-diagrams.html?next=1187>



2. Le stakeholder mapping selon BSR Stakeholder Engagement Consulting Services

La cartographie des parties prenantes est un processus et un outil visuel permettant d'analyser les parties prenantes dans le but de les classer selon leurs intérêts et influences vis-à-vis de l'entreprise

Le résultat de ce processus permet ensuite d'analyser les parties prenantes. Elle peut être divisée en quatre phases : identification, analyse, cartographie et priorisation des parties prenantes. BSR a conçu un outil permettant l'analyse des parties prenantes selon 4 critères :

- ✓ **Contribution (valeur):** Est-ce que l'intervenant a l'information, le conseil ou l'expertise sur la question qui peut être utile à la société?
- ✓ **Légitimité:** Quelle est la légitimité de la demande de l'intervenant pour l'engagement?
- ✓ **Volonté de participer:** A quel point la partie prenante est-elle prête à s'engager?
- ✓ **Influence:** Quelle influence les parties prenantes ont-elles?
- ✓ **Nécessité de la participation:** Quelqu'un pourrait-il faire dérailler ou délégitimer le processus s'il n'est pas inclus dans l'engagement?

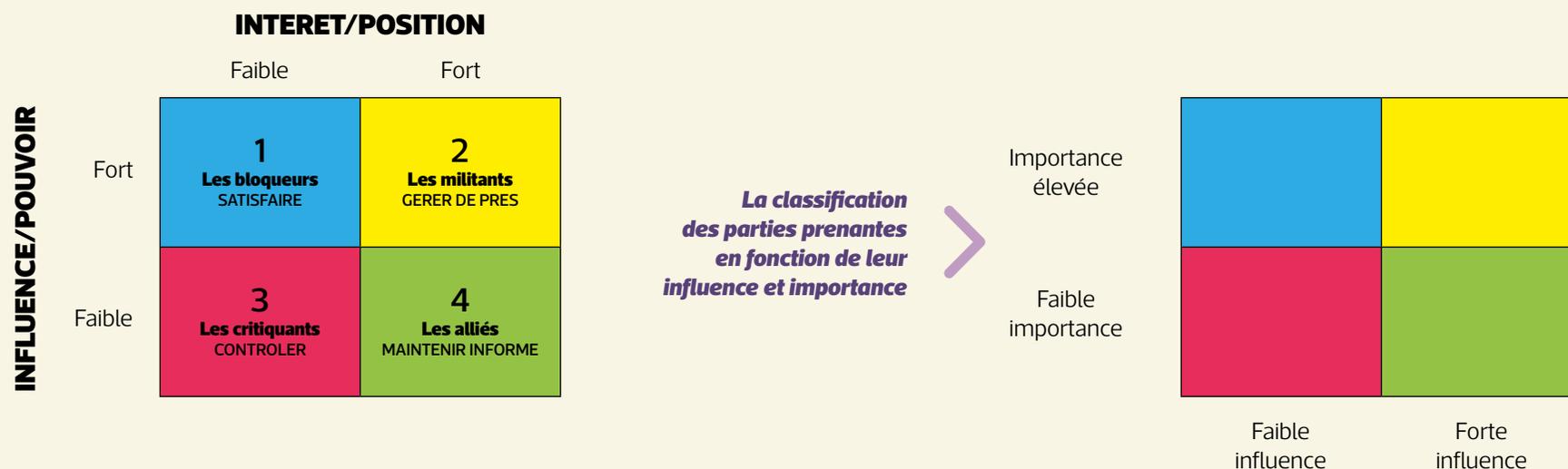
Parties prenantes (PP)	Expertise		Volonté	Valeur	
Exemple PP 1	Contribution Elevé	Légitimité Elevé	Volonté de collaborer Elevé	influence Faible	Nécessité d'engagement Faible
Actions	Connaissance sur un enjeu donné constitue une valeur pour la compagnie	Directement affecté par les activités de la compagnie	Un groupe proactif qui est déjà très engagé	Un groupe relativement inconnu	Une partie prenante pas trop critique

<http://gsvc.org/wp-content/uploads/2014/11/Stakeholders-Identification-and-Mapping.pdf>



3. La classification des parties prenantes par rapport aux attentes vs influence des parties prenantes identifiées

La grille intérêt/pouvoir est un outil permettant de positionner chaque partie prenante ou groupe d'entre elles sur la grille et prendre les actions appropriées. Il faut commencer par dessiner une grille avec le pouvoir sur l'axe des Y (de faible à fort) et l'intérêt sur l'axe des X (de faible à fort). Divisez en quatre quadrants. Le quadrant en haut à gauche doit être maintenu satisfait, le supérieur droit doit être suivi de près, celui en bas à gauche a besoin d'être contrôlé et en bas à droite gardé informé.



4. Outil pour identifier les moyens de communication à utiliser selon les parties prenantes (PP)

Groupe de PP	Groupes spécifiques	Principaux intérêts/ problèmes	Canaux de communication principaux	Fréquence
Dénomination du groupe	Sous-groupes dans ceux-ci	Les secteurs d'intérêt et les risques associés	Réunions formelles, courrier électronique, rapports	Quotidiennement, par semaine, par trimestre, Annonce Hoc



ANALYSE DES RISQUES ET OPPORTUNITES



1. Outil d'analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

STRENGTH FORCES

Ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.

S

W

WEAKNESS FAIBLESSES

Manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs-clés de succès ou bien face aux concurrents

OPPORTUNITY OPPORTUNITÉS

L'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer

O

T

THREAT MENACES

Certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise



2. Check list d'auto-évaluation de l'UNICEF pour l'analyse des risques par rapport aux Droits de l'Enfant



Cet outil comporte 58 indicateurs qui touchent aux politiques et aux pratiques spécifiques des entreprises en matière de droits de l'enfant et couvrent les 10 Principes directeurs sur les Droits de l'Enfant et les Entreprises.

La section 2.2 présente chaque Principe accompagné d'informations sur le contexte et les exigences des indicateurs principaux, qui s'organisent en trois sujets-clés : (1) politique ; (2) diligence raisonnable ; (3) réparations. Pour permettre aux entreprises d'aller plus loin, l'outil propose également des indicateurs supplémentaires. Leur pertinence dépendra de ce qui est considéré comme important par l'entreprise et de l'avancée de la mise en œuvre de la diligence raisonnable en matière de droits humains. Dans le contexte des droits de l'enfant, les sujets « importants » sont ceux qui traduisent leur point de vue en tant que parties prenantes ; ils doivent être analysés en fonction de l'impact qu'ils subissent et des risques particuliers auxquels ils sont confrontés.

Source : www.unicef.org/csr/156.htm



3. Analyse des risques et opportunités en 3 étapes, inspiré du 26 k issue tool

Etat des lieux existants RSE de l'entreprise

- Bilan et audit des initiatives sociétales (si existant),
- Consultation des bases de données des partenariats ou de demande de partenariats,
- Consultation des bases de données sur les plaintes/ réclamations,
- Revue de presse

Analyse des risques et des enjeux dans la chaîne de valeur

- Quel axe est le plus susceptible d'être impactés et générant des impacts?
- Quels sont les risques sociaux, sanitaires, environnementaux, économiques liés aux axes identifiés?
- Quels sont les incipaux enjeux ?

Analyse des parties

- Envers qui l'entreprise a-t-elle des obligations?
- Qui peuvent être impactées positivement ou négativement par les activités?
- Quels sont les groupes vulnérables?
- Qui sont les plus influents?
- Qui seront les plus atteints dans votre chaîne de valeur?



4. Outils de diagnostic selon le guide d'auto diagnostic de développement durable du groupe Carrefour

Ce guide propose un outil très pratique permettant aux entreprises de faire leur propre diagnostic de développement durable basé sur 49 critères bien distincts. L'entreprise peut passer une revue toutes les questions ou se poser les questions sur les critères qui sont les plus liés à son activité.

1. Valeurs et engagements de la direction
2. Politique
3. Stratégie (R&D, dialogue des parties prenantes, surveillance)
4. Diagnostic des risques
5. Mesure de la performance
6. Management et audit
7. Organisation et responsabilité
8. Participation et implication du personnel
9. Communication interne
10. Communication externe
11. Conformité réglementaire et veille
12. Solidarité
13. Maîtrise des influences
14. Pries en compte des parties prenantes
15. Eco-conception des emballages
16. Emballages des intrants
17. Construction et aménagements
18. Conception du produit
19. Achats responsables
20. Fournisseurs locaux
21. Management des risques
22. Anticipation de l'obsolescence, maintenance préventive
23. Transports
24. Transports des salariés
25. Consommations d'eau
26. Rejets d'eau
27. Energies
28. Rejets atmosphériques et gaz à effets de serre
29. Traitement des déchets
30. Sols
31. Biodiversité
32. Bruits et odeurs
33. Gestion du personnel, interdiction du travail des enfants et de tout travail forcé
34. Salaires décents, avantages et conditions d'emploi
35. Formation, évolutions des compétences
36. Durée du travail
37. Relations sociales concertées
38. Discrimination
39. Santé et sécurité du personnel
40. Participation territoriale
41. Relations économiques avec les fournisseurs
42. Pratique commerciale
43. Responsabilité vis-à-vis du consommateur
44. Politique de tarification
45. Choix des investissements
46. Partage équitable de la valeur
47. Comptabilité : validation et indicateurs
48. Gestion de crise
49. Relations clés avec le secteur public



BOITES A OUTILS INTEGRATION DE LA RSE/DD

1. Le 26k-issue-Tool de l'ISO 26000

Cette feuille Excel reprend les questions centrales et domaines d'action, et permet de suivre les « performances » par sujet ainsi qu'une estimation de l'impact potentiel de vos actions par rapport aux questions suivantes:

- ✓ **Pertinence:** le sujet de base et ses enjeux sont-ils pertinents pour mon organisation?
- ✓ **Effet de levier:** quel effet de levier mon organisation a-t-elle sur cette question?
- ✓ **Activités:** quel genre d'activités mon organisation peut-elle entreprendre sur cette question?
- ✓ **Pas en conflit avec la loi:** puis-je être sûr que les activités prévues ne sont pas en conflit avec la loi applicable?
- ✓ **Impact:** quel impact mes activités ont-elles?
- ✓ **Intervenant:** quel acteur devrais-je impliquer à ce sujet?

➤ Si les six questions dans une ligne sont répondues positivement, un problème a été identifié là où l'organisation peut vraiment entreprendre une action contribuant positivement à la communauté.

➤ Il faut répondre de gauche à droite, ce qui signifie de la question 1 à la question 6, et dès que l'une des questions n'a pas trouvé une réponse positive, la question connexe peut être considérée comme ne convenant pas à l'action des questions.

	Question 1	Question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Voie à suivre
SUJETS PRINCIPAUX ET QUESTIONS DE L'ISO 26 000	Les sujets principaux et les questions qui s'y rapportent sont-ils jugés pertinents pour votre organisation?	De quel effet de levier bénéficie votre organisation sur cette question?	Quel genre d'activités votre organisation peut-elle entreprendre sur cette question?	Vous êtes-vous assuré que les activités prévues sont conformes à la loi en vigueur?	Quel sera l'impact de vos activités?	Quelles sont les parties prenantes qui interviennent sur cette question?	Activités prévues ultérieurement et leur impact

Le 26K issue tool est téléchargeable sur http://www.26k-estimation.com/html/iso_26000__auto-evaluation.html#auto-contenu



2. Cartographie des ODD par rapport à la chaîne de valeur

Cet outil proposé par UN Global Compact à travers le SDG Compass, permet à toute entreprise d'identifier le maillon de sa chaîne de valeur susceptible d'avoir un impact positif et négatif sur les ODD. Il faut envisager les impacts actuels ou futurs.

- ✓ Identifier quel axe de la chaîne de valeur est susceptible de créer le plus d'impact/valeur pour la communauté.
- ✓ Identifier l'ODD qui va contribuer à maximiser cet impact positif



- ✓ Identifier quel axe de la chaîne de valeur impacte le plus la communauté
- ✓ Identifier quel ODD adresser afin de réduire cet impact



BOITES A OUTILS RAPPORT RSE/DD



1. Le G4 de GRI

La Global Reporting Initiative (GRI) encourage l'utilisation de rapports de développement durable comme un moyen pour les entreprises et les organisations à devenir plus durable et contribuent à une économie mondiale durable.

Le GRI présente des lignes directrices réparties en deux parties:

- ✓ Principes de rapports et d'information requis
- ✓ Manuel de mise en œuvre contient des explications sur la façon d'appliquer les Principes de déclaration, comment préparer les informations à divulguer, et comment interpréter les différents concepts dans la ligne directrice.



Contexte de DD

Matérialité

Exhaustivité

Participation des parties prenantes

- ✓ **Contexte de Développement Durable** : le rapport présente la performance de l'organisation en termes de Développement Durable sans le sens le plus large,
- ✓ **Matérialité**: Fait référence aux impacts les plus importants de l'organisation en terme économique, environnemental et social
- ✓ **Principe d'exhaustivité**: Englobe principalement les dimensions de champ d'application, les limites, et la période pour laquelle le rapport fait référence.

Source, GIR. Plus de détails sur G4 Sustainability Reporting Guidelines, sur <https://www.globalreporting.org>



2. Procédure de reporting pour les petites et moyennes entreprises, GRI



GRI a développé cet outil afin d'accompagner les petites et moyennes entreprises à faire un rapport de développement durable avec des guides basés sur le GRI G4. Le guide propose le développement de rapport de développement durable en 5 étapes :

1. Préparer et planifier le planning du reporting
2. Connecter et collecter les informations des différentes parties prenantes
3. Définir et décider des contenus du rapport
4. Evaluer et bâtir le rapport proprement dit
5. Communiquer le rapport auprès des différentes parties prenantes.

Plus de détails sur <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>

Guide de l'UNICEF pour élaborer un rapport de responsabilité sociale/sociétale en vue du respect des droits de l'enfant

www.unicef.org/csr/148.htm

Ce guide fournit des conseils sur la manière dont les entreprises peuvent rendre compte de la mise en œuvre des Principes directeurs sur les Droits de l'Enfant et les Entreprises. Il s'articule avec les autres outils de l'UNICEF et a pour objectif de présenter la politique adaptée, la diligence raisonnable et les éléments de solution à communiquer dans le cadre de chaque Principe. Ces conseils préliminaires ne cherchent pas à couvrir l'ensemble des indicateurs importants mais suggèrent plutôt les sujets que les entreprises devraient privilégier afin de démontrer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des Principes.

Le rapport se fait sur la base des lignes directrices de la GRI qui proposent un ensemble de principes et d'informations de rapports relatifs aux performances et impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise ainsi qu'à son approche en matière de gouvernance.

Des conseils relatifs à chaque Principe directeur sur les Droits de l'Enfant et les Entreprises sont fournis, notamment des exemples sur les sujets à aborder. Les tableaux mettent en évidence les informations GRI pertinentes et comprennent des annotations entre parenthèses et en italique qui décrivent comment les informations GRI peuvent être utilisées pour intégrer les droits de l'enfant dans une évaluation et un rapport de responsabilité sociale/sociétale.



Exemple de quick-win

Utiliser notre cœur de métier pour faire du bien, cas d'un projet RSE quick-win

« Mizara Sakafo » est un projet de partage de surplus de nourritures de bonne qualité aux personnes dans le besoin.

En utilisant son cœur de métier « le transport », DHL délivre régulièrement les surplus des supermarchés, hôtels, fournisseurs, boulangeries ou des autres donateurs alimentaires, directe et à zéro coût aux orphelinats dans les zones d'intervention ou sur le trajet des véhicules de livraison de DHL. En utilisant ses routes quotidiennes, DHL réussit à fournir, sans coût et émission de Carbone supplémentaire, des produits alimentaires aux orphelins de la ville.

Sauver la nourriture du gaspillage permet de réduire le rejet des déchets dans les décharges où elle crée le gaz à effet de serre, le méthane, qui est 25 fois plus dangereux que le CO₂. Avec ce projet, DHL contribue à la réduction des impacts environnementaux.

Le partenariat de DHL avec SOS Village reflète cette approche d'utiliser au mieux ses compétences pour contribuer à la réussite des générations futures. Tous les ans depuis 2010, tous les employés de DHL participent au programme de mentoring et orientation professionnelle aux vingtaines de filleuls par an de SOS Village d'enfants. Le parrainage se présente sous forme d'apprentissage d'une demi-journée par semaine du métier de chaque parrain pendant 7 mois.

L'intégration des employés aux différentes activités RSE permet de les engager d'avantage à cette cause commune. Cette action humanitaire renforce l'unité de l'ensemble du personnel dans un cadre de partage.

Un comité composé de plusieurs organisations a contribué à l'orientation et la validation de ce guide :
Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts ; L'Office national de l'Environnement. Ambatovy ;
Holcim Madagascar ; Via Conseil ; Vohitra Environnement, DHL Madagascar.
Remerciement à toutes les personnes et organisations qui ont contribué à ce guide afin qu'il soit en
cohérence avec les standards internationaux et réponde aux attentes des parties prenantes et des
entreprises basées à Madagascar.

Ur-CSR Consulting est une entreprise malgache de conseil spécialisée dans la RSE et le Développement durable. Sa principale mission est de promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise et accompagnera et accompagner les organisations sur le chemin de la durabilité. Ur-CSR s'est donné comme objectif de concilier les attentes des communautés aux intérêts des entreprises, en reposant sur les valeurs que sont : « Innovation – Durabilité – Intégrité – Valeur Partagée ».

Contact:

Ulrichia RABEFITIAVANA

Tel: +261326770715

contact@urcsr.mg

Crédits photos : © UNICEF Madagascar

