

Indice CELA D'Evaluation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises En Afrique



Equipe CELA

Eric Niamien Abdouramane Diallo Jacques Kouassi Didier Boua Nabil Behloul Gildas Missihoun Idrissa Coulibaly Christelle Guemne Mouna Bagui Ibrahima Ouattara

Remerciements

Le projet de mise en place d'un indice d'évaluation de la contribution sociétale des entreprises en Afrique a été réalisé grâce à la contribution généreuse des nombreuses personnes et organisations.

Nous sommes profondément redevables à Mr Eugène Nyambal, Conseiller principal au FMI, ainsi qu'à Mme Aicha Bah-Diallo, ex-Directrice Adjointe de l'UNESCO, et à Mr Didier Acouetey, PDG d'AfricSearch, pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements continus.

Nous remercions Mme Marguerite Whitwham, expert international en développement durable, ainsi que Mr Ousmane Baldé, spécialiste des statistiques, et Mr Jean-Marc Hoeblich, expert en géographie et environnement, pour leur disponibilité et leurs conseils pertinents sur de nombreux aspects techniques du projet.

Nos remerciements s'adressent également aux trois Grandes Ecoles de Commerce associées au projet, ainsi qu'aux différentes entreprises ayant activement participé à cette première enquête RSE d'envergure menée sur le continent. La force de leur implication et leurs commentaires constructifs nous seront d'une grande utilité pour ensemble contribuer à la diffusion des bonnes pratiques de RSE en Afrique.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, directement ou indirectement, nous soutiennent dans notre initiative et nous donnent de nous enrichir humainement à leur contact.

Club of Emerging Leaders for Africa

151 Avenue de Wagram 75017 Paris, France www.celafrik.com Info@celafrik.com



La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité économique et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux et être plus attentive aux préoccupations de ses différentes parties prenantes.

Notre Afrique n'est pas en marge des grands défis sociaux, sociétaux et environnementaux qui sont posés à la planète, et font émerger une sensibilité citoyenne en faveur du développement durable partout dans le monde. Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises en Afrique à s'engager dans des démarches de responsabilité sociale, celles-ci en retirent aussi des bénéfices stratégiques tangibles. En effet, elles réalisent fortement que cette orientation peut accroître leurs performances, réduire à terme les risques industriels et écologiques, renforcer leur image et leur compétitivité en mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour d'un véritable projet de société durable.

Les enjeux pour les communautés locales Africaines sont également multiples. Le renforcement des engagements des entreprises auprès de la société civile permet non seulement la promotion des valeurs éthiques, mais participent aussi à la valorisation des compétences et des talents des populations locales. En outre, l'accroissement de la protection de l'environnement permet de garantir aux communautés Africaines des conditions de santé et d'hygiène saines, et par conséquent, une amélioration de l'espérance de vie des populations.

C'est donc en faveur d'un développement durable en Afrique que le Club of Emerging Leaders for Africa (CELA) s'est engagé dans le cadre de son programme d'activités annuelles. En partenariat avec Jeune Afrique et trois des meilleures écoles de commerce Africaines (l'ESSEC-Douala, l'ESCA de l'INPHB Yamoussoukro et l'ISM de Dakar), le CELA s'est penché sur la diffusion et le partage des bonnes pratiques socialement responsables entre les entreprises en Afrique.

La démarche du projet mené par le CELA consiste à définir un standard d'évaluation de la contribution économique, sociétale et environnementale des entreprises vis-à-vis des leurs parties prenantes. A ce titre, une enquête par questionnaire a été réalisée pour la première fois par le CELA sur un périmètre pilote constitué de trois pays Africains incluant le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Le questionnaire a été administré, auprès d'un échantillon de 60 entreprises pilotes par 3 des écoles de commerce africaines, sous la forme d'un premier challenge RSE Grandes Ecoles en Afrique. L'ambition de ce challenge a été de mobiliser activement les étudiants de ces écoles locales, futurs décideurs africains, en les sensibilisant aux principaux enjeux de la RSE en Afrique. Le CELA a conduit ce projet avec la conviction que le développement durable de l'Afrique ne peut se réaliser sans une formation de futurs dirigeants socialement responsables. En effet, leur entière implication dans la recherche de solutions pérennes aux grands défis auxquels le continent est confronté reste plus que cruciale.

Les résultats de l'enquête permettent de faire un état des lieux des pratiques de la RSE dans les pays pilotes et de communiquer davantage sur les nombreux efforts réalisés en Afrique en matière de développement durable et sur l'engagement des entreprises à rendre compte de leur comportement économique, social et environnemental. Mais au-delà même de cet aspect, le projet a généré un premier acquis capital : les étudiants Africains ayant participé à la première édition de cette compétition auront chacun pris conscience que la gestion d'une entreprise dans le monde actuel ne se résume plus seulement à la poursuite des objectifs entrepreneuriaux classiques, mais s'inscrit désormais dans la lutte active pour la protection de l'environnement, la cohésion sociale, la croissance économique et le développement durable sur le continent Africain.

Ce rapport présente dans un premier temps l'approche et le cadre d'évaluation ayant permis de mettre en place le standard. Dans une deuxième partie, nous analyserons les résultats obtenus à la suite de notre enquête et présenterons les bonnes pratiques identifiées et les principaux points d'amélioration.



I Cadre de mise en place du Standard CELA sur la Responsabilité Sociale des Entreprises en Afrique (SRSEA)

1. Périmètre d'évaluation

1.1 Pays et entreprises pilotes

Le SRSEA du CELA a la vocation de couvrir une majorité d'entreprises dans les 53 pays Africains. Toutefois, pour la première année du projet RSE, le SRSEA a été testé dans trois pays test – le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Sénégal – à partir desquels un total de 60 entreprises publiques et privées, appartenant à différents secteurs d'activités ont été choisies en fonction de leur importance dans les économies des pays test. Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises par type de secteur d'activité et par pays test.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	Nombre d'entreprises par pays		
SECIEURS D'ACTIVITES	Cameroun	Côte d'Ivoire	Sénégal
Banque/Assurance		2	4
Agro-industrie	8	9	3
Energie	5	4	5
Mines	2		2
Télécom	2	2	1
Grande Distribution		1	
Transports	1	1	2
Ingénierie	2	1	1
BTP			2
TOTAL	20	20	20

1.2 Caractère extra sectoriel de l'indice

L'une des difficultés majeures lors de l'élaboration du SRSEA était de proposer une mesure standardisée pour chaque secteur d'activité possédant des spécificités en termes de gouvernement d'entreprises, relations fournisseurs, types de clients, impacts environnementaux ou politique sociale. C'est la raison pour laquelle le CELA a choisi de mettre en œuvre un indice avec un caractère extra sectoriel. En conséquence, le SRSEA prend en compte des critères d'évaluation s'appliquant à toutes les entreprises, quelque soit le secteur d'activité ou la structure juridique. Par exemple, la séparation des pouvoirs ou l'audit des comptes ; les procédés de choix des fournisseurs ou l'établissement d'un bilan énergétique ; la formation professionnelle des collaborateurs ou l'impact social sur les communautés locales concernent aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de services, à caractère public ou privé.

2. Mode opératoire

2.1 Méthodologie générale

Le SRSEA repose sur les trois axes fondamentaux constituant la RSE: l'économie, l'environnement, la société. L'approche du CELA est de proposer un standard basé sur la combinaison de facteurs propres à ces différents axes. Ces facteurs incluent la gouvernance de l'entreprise, les relations clients/fournisseurs, la redistribution des richesses, la performance environnementale, la politique de management environnemental, l'impact de l'entreprise sur les collaborateurs et les collectivités locales ainsi que les conditions de travail.

Le SRSEA a été élaboré à partir d'une enquête par questionnaire regroupant au total 46 questions cibles portant sur les trois axes de la RSE. La conception du questionnaire a donné lieu à la réalisation concomitante d'un outil de traitement des réponses incluant une méthode de notation qui a permis d'attribuer un score aux entreprises. La notation comprend quatre symboles : "E" - Excellent, "T"-Très satisfaisant, "S"- Satisfaisant, "I" - Insuffisant. Chaque question a été mappée dans un tableau de

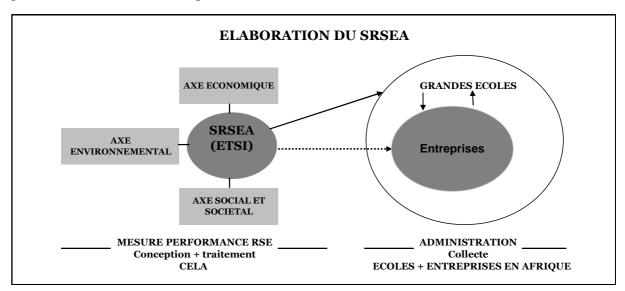


synthèse qui associe par croisement chaque axe à ses indicateurs, chaque indicateur à ses sous indicateurs, chaque sous indicateur à ses critères, et chaque critère à un score.

Le questionnaire a été administré localement par l'intermédiaire d'étudiants de grandes écoles de commerce situées dans les pays pilotes, chargés de contacter les entreprises et de collecter les réponses. Les réponses obtenues sur le terrain ont ensuite été remontées par les étudiants au CELA pour traitement.

Bien que l'enquête ait eue pour objectif premier d'évaluer les performances en RSE, elle s'est également traduite par une riche interaction avec les différents répondants et les relais locaux. La démarche a permis non seulement de sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les étudiants d'écoles de commerce sur les enjeux du développement durable en Afrique, mais aussi de recueillir en retour des réactions et commentaires de la part des personnes concernées par l'objet de l'enquête.

Le SRSEA ne représente ni le jugement du CELA, ni un audit mené auprès des entreprises. En revanche, il reflète l'évaluation que les entreprises font de leur propre performance en RSE. Un classement des entreprises est ensuite effectué par le CELA sur la base des retours obtenus (cf. § Résultats 2009, p.5) pour mettre en exergue les bonnes pratiques des entreprises au travers des interactions qu'elles créent entre leurs activités et les parties prenantes. Le diagramme suivant illustre l'approche choisie par le CELA pour évaluer – en collaboration avec les relais locaux – les performances en RSE des entreprises.



2.2 Revue des trois principaux indicateurs : Que mesure-t-on?

L'Axe économique

Mesurer l'axe économique s'inscrit dans une vision de l'avenir à long terme avec des objectifs exprimés visant à optimiser la bonne gestion de l'entreprise et faciliter l'implication des instances locales dans la prise de décision, (b) promouvoir le développement mutuel avec les partenaires : clients, fournisseurs ; et (c) évaluer les engagements de long terme démontrant l'implication de l'entreprise dans le développement du tissu économique. Le SRSEA évalue le degré auquel la direction et les actionnaires équilibrent leurs intérêts à ceux des instances représentatives locales et inscrivent les principes de transparence et de responsabilité dans la politique économique, afin de lutter contre les risques de corruption dans un environnement où ils sont engagés sur le long terme. Il va de soi que si l'entreprise notée communique très peu sur sa gestion et ses informations financières et ne pratique aucun investissement économique de long terme, elle n'envisage pas un avenir durable et responsable dans le pays. Le tableau suivant présente les paramètres retenus pour évaluer l'axe économique.



AXE ECONOMIQUE	INDICATEURS	SOUS INDICATEURS
	Gouvernance	Structure de gouvernance
		Transparence financière
		Structure actionnariale
	Relations clients/fournisseurs	Choix des fournisseurs
		Relation clients
	Redistribution des richesses	Réinvestissement des profits

L'Axe environnemental

Les enjeux environnementaux locaux et planétaires supplantent les secteurs d'activité des entreprises analysées. Le SRSEA évalue dans quelle mesure la discipline environnementale est intégrée à la stratégie globale de l'entreprise. Il mesure la contribution de l'entreprise à la protection du patrimoine environnemental.

La stratégie de l'entreprise doit intégrer pleinement la gestion des impacts de ses activités sur l'environnement. Une politique efficace passe par la mise en place d'un système robuste de management environnemental. Ce système s'articule non seulement autour d'un audit environnemental propre au secteur d'activité de l'entreprise, mais également de processus internes qui permettent une large sensibilisation de l'entreprise et de ses salariés pour une meilleure gestion des impacts environnementaux majeurs. Plus la politique environnementale sera intégrée dans la philosophie opérationnelle et la culture de l'entreprise, plus il ses différents départements et son personnel feront de la protection de l'environnement une priorité dans la gestion de leurs opérations. Le tableau suivant présente les paramètres utilises ayant servi à évaluer l'axe environnemental.

AXE ENVIRONNEMENTAL	INDICATEURS	SOUS INDICATEURS
	Performance Environnementale	Consommation et bilan énergétique
		Politique de gestion des déchets
	Politique de management environnemental	Sensibilisation du personnel et des partenaires
		Maitrise des impacts environnementaux
		Supervision de la performance environnementale

L'Axe social/sociétal

La politique sociétale d'une entreprise représente un atout majeur pour l'amélioration de sa performance et de son image. Pour le CELA, la formation demeure au cœur de cette politique, car les évolutions de l'entreprise en Afrique et les impacts positifs sur la société ne peuvent s'opérer qu'avec des individus formés capables d'être aux avants postes des grandes mutations entrepreneuriales et sociétales. Le tableau suivant présente les paramètres utilises ayant servi à évaluer l'axe social/sociétal.

	INDICATEURS	SOUS INDICATEURS	
AXE SOCIAL/SOCIETAL	Impact professionnel sur les collaborateurs	Formation et développement professionnel	
		Egalite des chances et lutte contre les discriminations	
	Conditions de travail	Sante	
		Hygiène et sécurité au travail	
	Impact sur les communautés locales	Education et formation professionnelle	
	Recrutement de personnel local	Recrutement personnel sans qualification	
		Recrutement et promotion de cadres Africains	



II Résultats 2009

1 Résultat de l'utilisation de relais locaux

1.1 Mobilisation active des étudiants des meilleures écoles de commerce locales autour du projet RSE

Le premier résultat probant du projet RSE est pour le CELA d'être parvenu à mobiliser fortement certains des meilleurs étudiants dans les pays pilotes autour de la RSE en les sensibilisant aux enjeux du développement durable en Afrique. En effet, l'administration du questionnaire RSE sur le terrain auprès des entreprises et la rédaction d'un rapport sur l'analyse des enjeux de la RSE en Afrique ont permis aux étudiants:

- d'intégrer pleinement les grands enjeux de la RSE
- de mieux comprendre leurs responsabilités et celles des entreprises en tant qu'individu et futurs décideurs
- de réfléchir à des solutions pertinentes à mettre en œuvre localement pour encourager les entreprises à renforcer leur contribution sociétale et environnementale,
- de contribuer à la mutualisation des expériences des opérateurs économiques en matière de RSE.

A travers cette première édition du challenge RSE, les étudiants ont pu réaliser que les entreprises en Afrique ont besoin de cadres, qui sans forcément être spécialistes de questions spécifiques liées au développement durable, soient sensibles aux exigences de la responsabilité sociale. Ces cadres seront des acteurs clés dans l'émergence de nouvelles manières de créer et de partager les richesses sur le continent.

1.2 Trois chantiers à explorer par les écoles de commerce en Afrique pour accroître la formation RSE des étudiants

A l'issue de cette première édition du challenge RSE Grandes Ecoles en Afrique, le CELA propose trois chantiers fondamentaux pour une véritable intégration de la responsabilité sociétale dans les filières de formation des écoles de commerce Africaines:

- a) Promouvoir la recherche sur la responsabilité sociale: une telle démarche pourrait par exemple prendre la forme d'un observatoire des bonnes pratiques qui associerait des universitaires et des responsables d'entreprises. Des entreprises pourraient aussi soutenir la recherche par le financement de chaires sur la responsabilité sociale et environnementale
- b) Valoriser et accompagner les engagements sociétaux des étudiants dans le cadre de la formation: les étudiants font preuve de générosité et de créativité en développant de nombreuses initiatives (tutorat) et cette dimension fait partie intégrante de leur formation
- c) Intégrer les questions de responsabilité sociale dans le milieu universitaire par une démarche de campus durable susceptible de mobiliser tant les enseignants que les étudiants.

2 Classement 2009 des entreprises

2.1 Grille de classement

Le palmarès des entreprises socialement responsables en Afrique a été établi pour la première fois par le CELA, en partenariat avec Jeune Afrique, en étudiant un périmètre pilote de 3 pays.

Sur l'ensemble des 60 entreprises interviewées, 8 entreprises ont perçu ce premier test de manière très positive, et ont salué cette initiative africaine visant non seulement à mettre à leur disposition un standard d'évaluation des pratiques RSE et de pouvoir comparer leur performance avec d'autres entreprises, mais aussi à promouvoir les nombreux efforts réalisés en matière de développement durable en Afrique. Le tableau ci-après présente le classement des entreprises interrogées ayant



volontairement accepté de communiquer sur leurs pratiques de RSE dans le cadre de cette première enquête :

Classement	Entreprise	Pays
1	ALUCAM	Cameroun
2	CIE	Côte d'Ivoire
3	COLINA	Côte d'Ivoire
4	SDV-SAGA CI	Côte d'Ivoire
5	TOTAL CI	Côte d'Ivoire
6	ADER CAM	Cameroun
7	PETROCI	Côte d'Ivoire
8	OLAM CAM	Cameroun

Au delà du résultat obtenu dans le palmarès 2009, la transparence affirmée de chacune des 8 entreprises ayant répondu à cette première enquête RSE est à saluer. En revanche, un certain nombre d'entreprises interviewées n'ont pas souhaité répondre. Ces dernières sont encouragées à communiquer sur leurs pratiques de RSE pour participer au partage des bonnes pratiques.

PAYS	ENTREPRISES	SECTEURS D'ACTIVITE
	Guinness Cameroun	Agro-industrie
	Sosucam	Agro-industrie
	SABC	Agro-industrie
	Sodécoton	Agro-industrie
	Cameroon Development Corp.	Agro-industrie
Z	PHP	Agro-industrie
ス	Société nationale des hydrocarbures	Energie
쮼	Sonara	Energie
Щ	Cameroon Oil and transportation	Energie
CAMEROUN	AES Sonel	Energie
ડે	Total Cameroun	Energie
	Cameroon Railways	Transport
	MTN cameroun	Telecom
	Orange Cameroun	Telecom
	Cimenteries du Cameroun	Matériaux de construction
	Sho Cameroun	Concessionnaire
	NSIA AGCI	Bangues/Assurance
	SAPH	Agro-industrie
	Sitab	Agro-industrie
	ADM Cocoa Sifca	Agro-industrie
Ш	Outspan ivoire	Agro-industrie
<u>∝</u>	Solibra	Agro-industrie
Ō	Nestle CI	Agro-industrie
≥	Sifca	Agro-industrie
0	Unilever CI	Agro-industrie
SÔTE d'IVOIRE	Cosmivoire	Agro-industrie
Ģ	Société ivoirienne de raffinage	Energie
Ö	Société nationale d'opérations pétrolières	Energie
	Prosuma	Grande Distribution
	MTN Côte d'Ivoire	Telecom
	Côte d'Ivoire télécom	Telecom
	Société multinationale de bitumes	Travaux Publics
	SHELL SENEGAL	Energie
	SONATEL	Telecom
	SOCOCIM	BTP
	CIMENT DU SAHEL	BTP
	SUNEOR (EX-SONACOS)	Agro-industrie
	TOTAL	Energie
	SENEGALAISE DES EAUX	Ingenierie
	AIR SENEGAL INTERNATIONAL	Transport
₹	SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE	Energie
Ö	SOCIETE DES BRASSERIES DE L'OUEST AFRICAIN	Agro-industrie
y	SOCIETE GENERALE DES BANQUES AU SENEGAL (SGBS)	Banques/Assurances
SENEGAL	BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET	Banques/Assurances
S	SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL	Energie
	NESTLE SENEGAL	Agro-industrie
	AIR LIQUIDE SEGOA SENEGAL	Energie
	INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL (ICS)	Mines
	CITIGROUP SENEGAL	Banques/Assurances
	ECOBANK SENEGAL	Banques/Assurances
	AREVA	Mines
	SDV	
	אחס	Transport



2.2 Analyse des résultats 2009

D'une façon générale, il en ressort de cette première enquête que la quasi-totalité des entreprises ont une performance globale satisfaisante. Les notes obtenues par les sept premières entreprises situées autour ou au dessus de la moyenne traduisent l'existence de pratiques de RSE ancrées en leur sein.

Dans le détail, il ressort du classement une disparité évidente au Cameroun. En effet, la compagnie ALUCAM qui occupe la tête du classement se détache nettement des deux autres compagnies du pays ADERCAM et OLAM CAM classées respectivement sixième et huitième sur le panel d'entreprises ayant répondu au questionnaire RSE.

En revanche, il apparaît un resserrement du classement au niveau des entreprises ivoiriennes. Les quatre entreprises (CIE, COLINA, SDV-SAGA CI, PETROCI et TOTAL CI) se tiennent quasiment de près et se situent autour de la moyenne. Les entreprises en Côte d'Ivoire ayant participé au classement sont légèrement en avance sur leurs consœurs camerounaises.

Les entreprises industrielles semblent être le plus en avance dans la mise en place d'une politique de RSE avec ALUCAM et la CIE occupant les deux premières places. Pour ce qui est des entreprises de services, on distingue nettement la société d'assurances COLINA SA et la compagnie de transport SAGA-SDV CI qui apparaissent respectivement à la 3eme et à la 4eme place du classement.

Le contraste qui se dégage est le fait que les six premières compagnies du classement sont des entreprises essentiellement à capitaux privés internationaux alors que la seule entreprise d'Etat – à savoir la PETROCI – n'occupe que la 7eme place. Il serait hasardeux de se prononcer sur l'axe économique d'un type d'entreprise par rapport à un autre (publique ou à capitaux privés). En revanche, cela constitue manifestement un signe de la politique de transparence que tentent de mettre en œuvre les compagnies à capitaux privés internationaux majoritaires dont les maisons mères doivent rendre compte à toutes les parties prenantes.

L'analyse par axe confirme les différentes positions finales des entreprises. En effet, sur l'axe économique, les répondants assurent de la transparence de leur entreprise tant dans la structure de l'actionnariat que dans le reporting des états financiers. Le seul bémol à ce niveau correspond à la part de l'actionnariat ouvert aux salariés locaux qui reste inexistante pour la quasi-totalité des entreprises. Seules, deux entreprises (la CIE et TOTAL CI) se distinguent à ce niveau avec une participation de leurs salaries située entre 2.5% et 5%, selon les répondants.

Les notes obtenues au niveau de l'axe environnemental montrent une certaine faiblesse des entreprises quant à la prise en compte et surtout la prise de conscience des impacts de leurs activités sur l'environnement. Seule l'entreprise ALUCAM se distingue des autres compagnies avec une note très satisfaisante avec l'intégration dans sa stratégie d'indicateurs environnementaux tangibles et surtout une certification internationale Iso 14001 de son système de management environnemental.

Au niveau de l'impact sur les communautés locales, il ressort que toutes les entreprises présentent des similitudes avec une note globalement élevée. Cette tendance démontre l'intégration de politiques sociales fortes au sein des entreprises.

2.3 Avancées constatées dans les 3 pays pilotes

Notre analyse n'a malheureusement pu intégrer aucune entreprise Sénégalaise dans la mesure où aucune réponse ne nous est parvenue des entreprises sénégalaises choisies. Toutefois, il est à souligner que le pays est avancé sur le chemin de la RSE. Le réseau « RSE Sénégal », soutenu par l'Ambassade du Canada au Sénégal, l'Organisation internationale de la Francophonie et une dizaine d'entreprises implantées dans le pays, a organisé le 27 janvier 2009 un Forum des dirigeants et cadres d'entreprises sur le partage des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Ce forum se veut le point de départ d'un programme d'action visant à promouvoir la question de la RSE au Sénégal.

A Abidjan également, la Chambre de Commerce et d'industrie de Cote d'Ivoire (CCI-CI), en collaboration avec l'association Lead Côte d'Ivoire, a organisée le jeudi 19 février, une journée



d'information et de sensibilisation sur la RSE. L'institut IHE-Afrique s'active également sur le terrain – au travers de formations dédiées et forums – pour convaincre les entreprises des avantages d'une démarche RSE dans leur organisation.

Une autre tendance se dégage. De plus en plus d'entreprises opérant dans des secteurs variés en Afrique publient annuellement un rapport de Développement Durable. La SONATEL peut être considéré comme un bon exemple en la matière. En effet, le groupe a placé la RSE au rang de ses priorités depuis 2005 et s'est volontairement s'engagé à répondre aussi de sa stratégie; son comportement vis-à-vis des valeurs et des principes de sa charte de déontologie; ses engagements et de son respect des règles et des lois; de l'impact de ses activités sur les parties prenantes et sur l'environnement. Les actions menées quotidiennement par le groupe SONATEL dans le cadre de sa politique de RSE font ainsi l'objet, chaque année, d'un rapport annuel publié et disponible sur le site internet du groupe.

2.4 Chantiers d'amélioration identifiés à l'issue de cette première enquête RSE

Sur l'axe économique, nous avons constaté que dans très peu d'entreprises, une part de l'actionnariat est détenue par les salariés locaux, alors qu'elle peut être une source d'émulation secondaire pour les salaries ainsi qu'un moyen d'implication effectif à l'atteinte de résultats. La certification par un organisme de normalisation reconnu (de type ISO) de leurs différents processus en ce qui concerne leurs relations tant avec les clients qu'avec leurs fournisseurs est un gage d'une transparence de leurs opérations dans le pays. Ainsi, même si certaines affirment choisir sans aucune complaisance leurs fournisseurs ou maintenir de bonnes relations avec leurs clients, l'idéal serait d'entrer dans un processus de certification qui viserait d'une part à crédibiliser leurs dires et d'autre part à envoyer un signal de communication fort vers d'éventuels investisseurs. Autre point d'ombre, sur le panel d'entreprises questionnées, il apparaît une absence de transparence quant a la communication sur les réinvestissements locaux ou une absence d'investissement dans les pays où ils se trouvent.

En ce qui concerne l'axe environnemental, les entreprises gagneraient dans leur ensemble et principalement les entreprises industrielles à procéder à effectuer un bilan énergétique annuel afin de déceler les activités génératrices du surplus d'énergie en vue d'y pallier et d'adopter des procédés visant à générer de l'énergie à moindre coût. Par ailleurs cela contribuera à réduire ses émissions de gaz carbonique dans l'atmosphère. La définition d'une politique effective est indispensable pour assurer une parfaite sensibilisation du personnel sur les impacts des activités de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les maîtriser et être ainsi à même de pouvoir les réduire. La mise en place d'un système de tri permettra à l'entreprise de s'impliquer en amont dans la gestion des déchets qui s'avère être un problème crucial dans la gestion de l'environnement au quotidien. D'une façon générale, il apparaît que l'implication effective des Directions Générales de ces entreprises reste faible en raison du niveau de connaissance qu'ont les dirigeants des impacts de l'activité de leur entreprise sur l'environnement. De fait, les critères environnementaux mesurables ne sont pas suffisamment intégrés dans les stratégies de développement des entreprises sur le continent. Les systèmes de management environnemental des entreprises doivent faire l'objet d'une certification ISO 14000.

Au niveau social, il reste encore une belle marge de progression sur divers chantiers. Les programmes de formation des salariés gagneraient à être revisités et modernisés pour intégrer les récentes évolutions technologiques. Une telle démarche aidera les salariés à élargir leurs champs de compétences professionnelles et les éclairera dans leurs choix de carrière tout en améliorant leurs chances de progression en interne ainsi qu'externe. Sur le plan des actions vis-à-vis de la communauté locale, les entreprises devraient davantage contribuer à la formation et au développement des futurs talents du pays en s'impliquant dans l'établissement des programmes pédagogiques et académiques en vue garantissant l'employabilité des jeunes diplômés. Aussi, le renforcement des partenariats écoles/entreprises avec la mise en place de journées portes ouvertes permettra de faire découvrir aux étudiants locaux l'entreprise, ses activités, sa culture et les différentes opportunités de carrière offertes. Les entreprises devraient soutenir les écoles dans l'organisation de forums de recrutement en vue de mieux se faire connaître auprès des étudiants. Enfin, les entreprises qu'elles soient du secteur prive ou public devraient promouvoir davantage le recrutement et la valorisation des cadres locaux en vue d'améliorer non seulement leur image externe et participer au développement d'un leadership local.





« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ; Une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu ; une vision suivie d'action peut changer le monde »

Nelson Mandela