

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

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

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

**Élodie Nocquet**

Responsable ESG, Investisseurs et Partenaires

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



**ÉLODIE NOCQUET**

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

sociétale (RSE) formelles et des ressources financières ou humaines indispensables à leur mise en place. Leurs pratiques environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) sont de fait loin d'être toujours rigoureuses<sup>1</sup>. Pourtant, les entrepreneurs africains que nous côtoyons ont très souvent l'ambition d'agir en faveur du développement de leur pays, autant que celle de réussir. Une explication tient sans doute aux risques et aux difficultés que représente le choix d'entreprendre dans nos pays d'intervention : il requiert un courage et une ténacité qui forcent l'admiration et résultent souvent de cette double motivation. Cet engagement

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

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

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

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

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

## PROMOUVOIR LES DÉMARCHES ESG

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

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

tout simplement à un impératif de bonne gestion. Saisir les opportunités d'impact positif – formations pour les employés par exemple – augmente la performance de l'entreprise, notamment à moyen et long terme. Concrètement, l'étude d'un projet d'investissement se traduit par de nombreuses missions auprès de l'entreprise pour acquérir une véritable connaissance de ses activités et de l'entrepreneur. Un bilan des pratiques ESG de l'entreprise est dressé<sup>2</sup>; il comprend par exemple l'évaluation des pratiques de rémunération et de contractualisation avec les employés, des conditions de travail et de sécurité dans l'entreprise et le cas échéant, chez ses fournisseurs, des systèmes de traitement des effluents et déchets, etc. À partir de ce bilan, une notation des risques ESG et de leur gestion est réalisée. L'objectif n'est pas de sanctionner les pratiques des PME, mais d'identifier avec les entrepreneurs des pistes d'amélioration – en s'appuyant notamment sur des projets existants.

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

## LES AXES ESG PRIORITAIRES D'I&P

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans le domaine de la protection sociale, les systèmes étatiques dans les pays d'intervention d'I&P offrent des niveaux de couverture très faibles et seule une moitié des entreprises partenaires d'I&P propose des systèmes d'assurance-santé complémentaires pour leurs employés. Les possibilités de regroupement des PME partenaires d'I&P autour de solutions communes d'assurance-santé<sup>3</sup> sont actuellement étudiées. L'objectif est de faciliter les démarches des PME et de leur donner accès, collectivement, à de meilleures conditions. Par ce système incitatif, I&P vise à terme une couverture universelle pour tous les employés des PME partenaires.

Sur le plan environnemental, l'évaluation de l'empreinte carbone des entreprises est menée chaque année sur l'ensemble du portefeuille récent. Elle permet d'identifier, à l'échelle de chaque entreprise et du portefeuille, les principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub>. Cette analyse suscite au sein des entreprises des réflexions sur la gestion des véhicules, sur les pratiques d'approvisionnement, sur l'efficacité énergétique des procédés ou sur le recours aux énergies renouvelables. Les économies d'énergie intéressent fortement les entrepreneurs dans des pays où l'électricité est particulièrement chère. Pour les projets fortement consommateurs, une analyse des enjeux énergétiques – réalisée avec l'appui d'un cabinet spécialisé – permet d'identifier les opportunités d'amélioration. Pour les projets industriels, il est possible d'intégrer au plan d'investissement des équipements favorisant les économies d'énergie. Sur une échelle qui reste modeste, l'objectif est de décupler la croissance de l'activité des PME et de leurs émissions carbone.

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

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

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

### LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

En tant qu'investisseur, le choix rigoureux d'un entrepreneur engagé et d'un projet pertinent sur le plan sociétal constitue le premier facteur de réussite. Les actions ESG doivent s'inscrire dans une stratégie d'ensemble et être portées par le dirigeant. Il est ainsi nécessaire d'aborder ce sujet au plus tôt dans le processus d'instruction d'un projet afin d'en

matérialiser toutes les possibilités. Ce qui se traduit, sur le plan financier, par le chiffrage de certains investissements (recours

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

à des énergies renouvelables par exemple) ou de certains coûts (mise en place d'une assurance santé par exemple). Les actions ESG envisagées doivent faire l'objet d'une « feuille de route » assortie d'un calendrier, aussi bien pour fixer les ambitions de long terme que pour définir les priorités à court terme. S'il participe au conseil d'administration de l'entreprise, l'investisseur peut d'ailleurs veiller à ce que la politique de RSE soit régulièrement évoquée dans les instances de gouvernance.

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

<sup>3</sup> Cette étude de faisabilité est financée par le budget d'assistance technique pour le fonds IPAÉ octroyé par FISEA.

## REPÈRES

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



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

Pour pallier le manque de moyens humains et financiers, les dispositifs d'assistance technique proposés par certains investisseurs sont particulièrement utiles à la mise en œuvre des actions ESG au sein des PME. Chez

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

I&P, l'accès à des subventions de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de FISEA, un fonds d'investissement détenu par l'AFD et géré par Proparco, permet ainsi de cofinancer tout un panel de missions d'accompagnement conduites par des spécialistes externes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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