



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN



ECONOMIC
DEVELOPMENT
BOARD
MADAGASCAR



STRATÉGIE NATIONALE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES À MADAGASCAR 2024- 2030

**“La RSE, comme outil de compétitivité et de création
d’une image durable à travers une contribution des
entreprises à la préservation des ressources
naturelles et une création de valeur pour les
communautés et le pays.”**

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	6
1. INTRODUCTION.....	10
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA SNRSE	10
1.1.1. UN ENGAGEMENT POLITIQUE RENOUVELE	11
1.1.2. DES CADRES REGLEMENTAIRES NATIONAUX ET SECTORIELS EN FAVEUR DE LA RSE	11
1.1.3. UNE EVOLUTION DE LA POLITIQUE DES PTFs ET UNE RECONNAISSANCE ACCRUE DU ROLE DU SECTEUR PRIVE	12
1.1.4. DES ATTENTES PLUS CLAIRES SUR LE ROLE DE LOCOMOTIVE DU SECTEUR PRIVE	12
1.1.5. DES CHANGEMENTS AU NIVEAU GLOBAL.....	13
1.1.6. UNE REGLEMENTATION INTERNATIONALE EN CONSTANTE EVOLUTION	14
1.2. CADRAGE ET DEFINITION	15
1.2.1. LEADERSHIP INSTITUTIONNEL.....	15
1.2.2. DEFINITION DE LA RSE.....	15
1.2.3. STRUCTURE DE LA STRATEGIE NATIONALE DE LA RSE	16
1.3. METHODOLOGIE.....	16
1.3.1. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA RSE A MADAGASCAR ET DES PRATIQUES INTERNATIONALES	17
1.3.2. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE ET ITERATIVE	17
1.3.3. PRISE EN COMPTE DES ENJEUX REGIONAUX.....	18
1.3.4. PRISE EN COMPTE DE L'EQUILIBRE ENTRE APPROCHES REGLEMENTAIRE ET VOLONTAIRE.....	19
1.3.5. ARTICULATION ENTRE LA SNRSE ET LES AUTRES CADRES REGLEMENTAIRES COMPRENANT LA RSE 20	
1.3.6. PRISE EN COMPTE DE L'ARTICULATION AVEC LE DECRET MECIE.....	21
1.3.7. SYNTHESE ET PRINCIPE DE REDACTION DE LA SN RSE	22
2. ÉTAT DES LIEUX.....	23
2.1. SITUATION DE L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES ET BONNES PRATIQUES LOCALES	23
2.2. UN CADRAGE INSTITUTIONNEL EN DEVELOPPEMENT A METTRE EN COHERENCE.....	25
2.2.1. L'ENGAGEMENT DE L'ÉTAT AUX POLITIQUES PUBLIQUES.....	25
2.2.2. DES POLITIQUES PUBLIQUES AU CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE	25
2.2.3. IMPACTS DES REGLEMENTATIONS INTERNATIONALES POUR LES PRATIQUES DES ENTREPRISES MALGACHES	27
2.3. BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES.....	29
2.4. ANALYSE DES RISQUES ET MENACES POUR L'EFFECTIVITE DE LA SNRSE	30
2.5. DES ENJEUX MULTIDIMENSIONNELS A ADRESSER ET DES OPPORTUNITES A SAISIR	31
2.5.1. ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX.....	31
2.5.2. ENJEUX SOCIAUX	32
2.5.3. ENJEUX ECONOMIQUES	32
2.5.4. ENJEUX DE GOUVERNANCE	33
3. CIBLES DE LA SNRSE ET THEMATIQUES	34
3.1. CIBLES DE LA SNRSE	34
3.2. PRIORISATION DE THEMATIQUES	35
3.2.1. CRITERES DE PRIORISATION DES THEMATIQUES	35
3.2.2. THEMATIQUES PRIORISEES	35
3.2.3. LA PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT POUR UN DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE SOUTENU	36
3.2.4. LA PROMOTION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL ET SOCIETAL POUR UN ANCRAGE TERRITORIAL ET LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN	38
3.2.5. LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE ET CROISSANCE ECONOMIQUE	41
4. VISION ET OBJECTIFS STRATEGIQUES DE LA SNRSE.....	44

4.1.	VISION ET OBJECTIFS DE LA SNRSE.....	44
4.2.	PRINCIPES DIRECTEURS DE LA SNRSE	45
4.3.	POSTURE INSTITUTIONNELLE ET TEMPORELLE	46
5.	GOVERNANCE DE LA SNRSE.....	48
5.1.	DISPOSITIFS ET MODALITES DE GOUVERNANCE CLES	48
5.2.	ROLES DES INSTANCES STRATEGIQUES PRINCIPALES.....	48
5.3.	ARTICULATION DES INSTANCES DE GOUVERNANCE NATIONALES ET REGIONALES	49
6.	AXES STRATEGIQUES DE LA STRATEGIE NATIONALE RSE	50
6.1.	AXE 1 : ENCOURAGER LES ENTREPRISES A ADOPTER LA RSE DANS LEURS STRATEGIES D'ENTREPRISE EN FAVORISANT LEUR COMPREHENSION DU CONCEPT	50
6.1.1.	RESULTAT 1 : LES ENTREPRISES S'APPROPRIENT LA RSE, SES INTERETS ECONOMIQUES ET ADHERENT A LA DEMARCHE.....	51
6.1.2.	RESULTAT 2 : LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE EST RENFORCEE ET ALIGNEE AUX PRIORITES NATIONALES ET LOCALES	53
6.2.	AXE 2 : MOBILISER ET ENGAGER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES CONCERNEES POUR ASSEOIR UNE COMPREHENSION COMMUNE ET UNE ADHESION A LA RSE	55
6.2.1.	RESULTAT 1 : LE SECTEUR PUBLIC ENRICHI LE CADRE INSTITUTIONNEL ET DEVELOPPE ACTIVEMENT LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVE POUR FAVORISER L'IMPLICATION DU SP DANS SA CONTRIBUTION AUX ODD	55
6.2.2.	RESULTAT 2 : LES MARCHES SONT DEVENUS SENSIBLES AUX QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES, PREFERANT LES ENTREPRISES ET PRODUITS PERÇUS COMME PLUS RESPONSABLES.....	57
6.2.3.	RESULTATS 3 : LES ENTITES PUBLIQUES, LES MEDIAS ET LES OSCs S'APPROPRIENT LA SNRSE, COMPRENNENT LA RSE, SES INTERETS ECONOMIQUES, SOCIETAUX ET CONTRIBUENT A LA PROMOTION DE LA DEMARCHE.....	60
6.3.	AXE 3 : ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES A CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT DURABLE, VALORISER LEUR ENGAGEMENT ET ACCROITRE LEUR CREDIBILITE	62
6.3.1.	RESULTAT 1 : DES PROCESSUS DE REGULATION, DE SUIVI ET D'AUTOREGULATION DE LA RSE SONT MIS EN PLACE.....	62
6.3.2.	RESULTAT 2 : LA RSE A TRAVERS LES CRITERES DE D'ACCES AUX FINANCEMENTS ET DE CHOIX D'INVESTISSEMENT	64
6.3.3.	RESULTAT 3 : DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENTS TECHNIQUES ET DE FINANCEMENT DES PROJETS/INITIATIVES SOCIETAUX OU ENVIRONNEMENTAUX INNOVANTS SONT MIS EN PLACE	65
7.	MISE EN ŒUVRE DE LA SNRSE.....	68
7.1.	FEUILLE DE ROUTE ET PLAN DE DEPLOIEMENT DE LA SNRSE	68
7.2.	ROLES ET RESPONSABILITES DES PARTIES PRENANTES.....	69
7.2.1.	SECTEUR PUBLIC	69
7.2.2.	ENTREPRISES DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVE.....	70
7.2.3.	PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF).....	70
7.2.4.	AUTRES PP CLES : MEDIAS, ACADEMIE, SOCIETE CIVILE	71
8.	DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION DE LA SNRSE.....	72
8.1.	OBJECTIF ET PORTEE DU MECANISME DE SUIVI ET EVALUATION.....	72
8.2.	ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE SUIVI ET EVALUATION	72
8.3.	INDICATEURS DE RESULTATS COURT, MOYEN ET LONG TERME	74

Liste des abréviations

ACT	Assessing low Carbon Transition
CA	Chiffres d'Affaires
CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CRBP	Children's Rights and Business Principles
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CTM	Confédération du Tourisme de Madagascar
DD	Développement Durable
DPP	Dialogue Public Privé
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
EEDD	Éducation Environnementale et au Développement Durable
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
EMN	Entreprises multinationales et nationales
ESG	Environnement, Social et Gouvernance
FIVMPAMA	Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy
FMFP	Fonds Malgache de Formation Professionnelle
FMI	Fonds Monétaire International
GEFP	Groupement des Entreprises Franches et Partenaires
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
GES	Gaz à Effet de Serre
GHG	Greenhouse Gas
IEC	Information, Éducation et Communication
IFC	International Finance Corporation
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
ISO	International Organization for Standardization
MECIE	Mise En Compatibilité de l'investissement avec l'Environnement
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MESUPRES	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MIC	Ministère de l'Industrialisation et du Commerce
MIM	Ministère des Mines
MTEFoP	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Fonction Publique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONE	Office National pour l'Environnement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PACTE	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PEM	Plan Émergence Madagascar
PGE	Politique Générale de l'État
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PP	Parties Prenantes
PRSE	Plan de Responsabilité Sociétale des Entreprises

PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SIM	Syndicats des Industries de Madagascar
SNRSE	Stratégie Nationale de la RSE
SP	Secteur Privé
SYMABIO	Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique
TPE	Très Petites Entreprises
UE	Union Européenne
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wildlife Fund

Liste des tableaux

Tableau 1: Analyse comparative entre l'ISO 26 000 et les cadres réglementaires intégrant des composantes de la RSE	20
Tableau 2: Analyse comparative entre la SNRSE et le décret MECIE	21
Tableau 3 : Les principales réglementations européennes en vigueur	27
Tableau 4: Synthèse du benchmark international sur les stratégies nationales de DD/RSE	29
Tableau 5: Risques et menaces pour l'effectivité de la SNRSE	30
Tableau 6: Profils d'entreprises concernés par la SNRSE	34
Tableau 7: Autres parties prenantes concernées par la SNRSE	34
Tableau 8: La préservation de l'environnement pour un développement économique soutenu	36
Tableau 9: La promotion de l'engagement social et sociétal pour un ancrage territorial et le développement du capital humain	38
Tableau 10: La création de valeur partagée et croissance économique	41
Tableau 11: Objectifs de la SNRSE	44
Tableau 12: Principes directeurs de la SNRSE	45
Tableau 13: Gouvernance de la SNRSE	48
Tableau 15: Rôles et responsabilités des parties prenantes dans le suivi et évaluation	72
Tableau 14: Plan de déploiement par axe	78

Liste des figures

Figure 1: Axes stratégiques et thématiques générales de la PGE 2024-2028	11
Figure 2: Processus d'élaboration de la SNRSE	16
Figure 3: Analyse des textes vis-à-vis de l'ISO 26 000	27
Figure 4: Thématiques prioritaires	36
Figure 5: Vision et objectifs de la SNRSE	44
Figure 6: Vision temporelle de la SNRSE	47
Figure 7: Instances stratégiques principales de la SNRSE	49
Figure 9 : Axes stratégiques de la SNRSE	50
Figure 10: Résumé de la feuille de route à 3 ans	68

Résumé exécutif

Introduction

Le présent document constitue la Stratégie Nationale de la Responsabilité Sociétale des entreprises (SNRSE) à Madagascar. En partant d'une vision stratégique politique, cette SNRSE est fondée sur le nécessaire engagement du secteur privé et de l'ensemble de ses parties prenantes, à l'horizon 2030, et s'appuie sur ses trois premières années sur une « rampe de lancement » informative, éducative et communicationnelle. Sa vision est énoncée comme suit : **“La RSE, comme outil de compétitivité et de création d'une image durable à travers une contribution des entreprises à la préservation des ressources naturelles et une création de valeur pour les communautés et le pays.”**

L'élaboration d'une telle stratégie et la vision qui l'accompagne, tire sa source d'un engagement politique, affiché dans la Politique Générale de l'Etat (PGE) qui promeut un équilibre social respectueux des droits humains, des principes de gestion durable du capital naturel, des visions inclusives et de valorisation du capital humain, à tous les niveaux de la société malgache, notamment, dans, et à travers, les entreprises du pays. Portée en 2022 par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), avec l'appui de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) et le soutien technique et financier du programme USAID Hay Tao, la SNRSE concrétise l'engagement du Gouvernement malgache vers une croissance durable. Le programme Hay Tao ayant pris fin avant que le document n'ait pu être validé, la Fondation Tany Meva a entrepris de continuer les efforts déployés à travers l'appui à la mise à jour et la finalisation de la SNRSE. Ce document est aligné avec les priorités du Gouvernement ainsi que les stratégies et cadres mondiaux relatifs au secteur privé et à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Contexte de la SNRSE

Au-delà du portage étatique, l'ensemble des parties prenantes, en lien et en soutien des entreprises sur les approches de RSE, se mettent en mouvement. Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) accordent notamment une place de plus en plus importante au secteur privé pour promouvoir leurs contributions aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et les intégrer dans leurs projets et programmes. Les Organisations de la Société Civile (OSC) affichent également leurs attentes vis-à-vis des entreprises et leur ouvrent de nouvelles perspectives de dialogue et de collaboration. Les marchés, notamment internationaux, affichent des exigences accrues en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Ces dernières années ont été marquées par l'appropriation de manière significative du concept de la RSE tant au niveau international qu'au niveau national. Cette progression est notamment influencée par les politiques, les réglementations et les nouvelles tendances du marché. La RSE est ainsi passée d'un concept émergent au niveau Africain à une composante centrale de la stratégie d'entreprise, en réponse aux attentes croissantes des parties prenantes et à l'évolution du cadre réglementaire et normatif.

L'ensemble de ces éléments justifie amplement la mise en place de cette SNRSE. En effet, elle définit les lignes directrices de la RSE à Madagascar dans un objectif premier d'appropriation du concept, non seulement par les entreprises, mais par l'ensemble de leurs partenaires et interlocuteurs potentiels. Il s'agira également de mieux valoriser leurs efforts pour renforcer leurs engagements, leur permettre une différenciation plus forte et un accès aux capitaux et aux marchés nationaux et internationaux. Cette différenciation concerne également une vision plus large de promotion du pays, en tant que destination de confiance en matière sociale/sociétale, économique et environnementale, pour les investisseurs et acheteurs étrangers.

État des lieux de la RSE à Madagascar

Cette Stratégie vise à poser, dans un premier temps, une base de définition commune de ce qu'on entend par RSE au niveau international, sur la base de la norme de référence ISO 26000, et ses particularités dans le contexte malgache. Ce langage harmonisé est la clé et il constitue un point de départ des lignes directrices en matière d'Information, Éducation et Communication (IEC), premier volet de déploiement de la SNRSE.

Suite à cette clarification, l'ensemble des éléments d'analyse et de diagnostic qui a servi de base à l'élaboration de la Stratégie sont réintégrés ainsi que la méthode de co-construction qui a contribué à sa rédaction. Un diagnostic approfondi des pratiques de la RSE à Madagascar a été posé, complété par un diagnostic institutionnel. L'analyse des pratiques montre à quel point les entreprises sont déjà prêtes, pour beaucoup, à approfondir le travail sur leurs impacts, malgré des maturités de formalisation et de système de management encore hétérogènes.

Côté institutionnel, l'analyse, suivant les lignes directrices de l'ISO 26000, montre que les textes sont présents à de nombreux niveaux (politiques publiques, lois, décrets, etc.), parfois incomplets, à actualiser, mais surtout à mettre en cohérence dans leur globalité, une mise en cohérence qu'une telle Stratégie peut appuyer et éclairer.

Ce diagnostic institutionnel est complété par une analyse de l'évolution du cadre réglementaire malgache notamment le code de travail et le projet d'institutionnalisation de la fiscalité verte, la nouvelle loi sur les investissements ainsi que le nouveau code minier qui recommandent et/ou exigent la mise en place de la démarche et des actions RSE par les entreprises concernées. Cette stratégie prend également en compte les recommandations des partenaires clés du Gouvernement malgache à l'instar de celles émises par le Fond Monétaire International (FMI) suite à une assistance technique pour l'évaluation macroéconomique du climat.

Ce diagnostic considère des éléments de benchmarking actualisés sur les bonnes pratiques nationales et internationales à prendre en considération et des nouveaux enjeux RSE des entreprises malgaches.

Un focus particulier est fait sur l'articulation et la complémentarité recherchée entre la SNRSE, ses déploiements divers et le décret pour la Mise En Compatibilité de l'Investissement avec l'Environnement (MECIE). En ce sens, il est important de souligner la complémentarité de ces deux textes et non une éventuelle compétition. Le décret MECIE apparaît comme le socle attendu, a minima, par l'État malgache pour obtenir un droit officiel d'opérer pour certaines catégories d'investissements et touchant des aspects environnementaux. Il se base notamment sur des obligations de réalisation d'études d'impacts et la description des moyens mis en œuvre pour réduire les impacts négatifs. Plus englobante, la SNRSE développe les approches politiques, réglementaires ou volontaires complémentaires à cette base incontournable qu'est le décret MECIE, dès lors qu'un ODD est susceptible d'entrer dans le champ d'application dudit décret. Le même principe s'applique pour tous cadres réglementaires à caractère contraignant intégrant des composantes de la RSE. De ce fait, la SNRSE n'a pas vocation à se substituer aux dispositions législatives déjà existantes mais au contraire, servira d'outil d'accompagnement et de sensibilisation des entreprises à s'y conformer.

Le diagnostic institutionnel aboutit à une analyse des risques et menaces sur l'effectivité de la SNRSE, sur les enjeux multidimensionnels à adresser et les opportunités, en tenant compte des priorités thématiques et sectorielles.

Cibles de la SNRSE et thématiques clés

A la lumière des nouveaux enjeux analysés, la Stratégie reprend plus en détail trois (3) thématiques jugées prioritaires pour le pays : (i) la préservation de l'environnement pour un développement économique soutenu ; (ii) la promotion de l'engagement social et sociétal pour un ancrage territorial et le développement du capital humain (iii) la création de valeur partagée et la croissance économique. Pour faciliter leur appropriation, ces thématiques se déclinent en plusieurs sujets qui serviront ainsi de base pour définir et développer le programme IEC et de renforcement de capacité des entreprises.

La Stratégie s'adresse à l'ensemble des organisations des secteurs public et privé et tient compte de leur taille et de leur niveau d'adhésion à la démarche RSE. Un axe de cette Stratégie vise les consommateurs, les médias, le milieu académique et les OSCs.

A la suite de ces éléments clés de compréhension, la Stratégie entre dans le cœur de sa vision, de la gouvernance de la RSE à Madagascar, les axes d'engagement et les actions prioritaires.

Vision et objectifs stratégiques de la SNRSE

Tel que mentionnée précédemment, la vision est donnée à horizon 2030. Ses objectifs, principes directeurs et dispositifs institutionnels clés sont posés. Elle repose sur une orientation incitative et sur la notion de compétitivité, sans coercition, mais en soulignant les aspects réglementaires existants et la contribution de la SNRSE dans la sensibilisation des entreprises à s'y conformer.

Elle est énoncée comme suit : **“La RSE, comme outil de compétitivité et de création d'une image durable à travers une contribution des entreprises à la préservation des ressources naturelles et une création de valeur pour les communautés et le pays.”**

Sont ensuite présentés et approfondis, les dispositifs de gouvernance et les résultats attendus de la RSE malgache.

Gouvernance, axes stratégiques et activités prioritaires

Les trois axes stratégiques prioritaires sont détaillés, ainsi que les activités prioritaires. Ils comprennent l'Axe 1 qui vise à “Encourager le secteur privé à adopter la SNRSE/RSE dans leurs stratégies”, avec comme résultats attendus l'appropriation de la RSE, leurs intérêts économiques à structurer ce sujet et leur adhésion à la démarche ; et l'alignement de la contribution des entreprises aux priorités nationales.

En ce sens, ce premier axe est principalement consacré à l'IEC et la formation des entreprises, complétées par l'élaboration de guides et les partages de bonnes pratiques.

L'axe 2 repose sur le fait de “Mobiliser et engager l'ensemble des acteurs du secteur public et du secteur privé pour asseoir une compréhension commune et une adhésion à la RSE”. Les résultats attendus consistent au développement de partenariats public-privé en matière d'implication du secteur privé en faveur de l'atteinte des ODD (gouvernance commune, mécanismes de remontées et partages d'information) ; le développement de la sensibilité des marchés aux questions de RSE afin d'orienter le choix des consommateurs vers les entreprises engagées et afin d'attirer les acheteurs étrangers sur la destination Madagascar ; la compréhension de la RSE et la contribution de l'administration publique, des médias et des OSCs à la SNRSE.

Enfin, l'axe 3 “Accompagner et encourager le secteur privé à contribuer aux ODD et valoriser leur engagement pour accroître leur crédibilité” apparaît comme l'aboutissement de la montée

en puissance du concept. Il met la RSE à un niveau élevé sur le plan international en visant la mise en place de dispositifs de régulation et d'autorégulation (référentiels sectoriels, label RSE/vert, reporting/indicateurs et statut de société à mission) ; la prise en compte en matière de sélection d'investissements et de financement, y compris dans les marchés publics, des engagements environnementaux, économiques, sociaux et sociétaux ; et le développement de dispositifs d'accompagnement et de financement de projets à impact positif.

Mise en œuvre de la SNRSE

La mise en œuvre de la Stratégie requiert l'implication et l'engagement de toutes les parties prenantes. A court terme, la priorité consiste à assurer l'ancrage institutionnel de la SNRSE et son déploiement opérationnel à travers la mise en place de trois structures clés : le comité de pilotage institutionnel, le comité technique multisectoriel ainsi que le guichet de la RSE.

A moyen terme, la feuille de route priorise le renforcement des dispositifs mis en place et entame des réflexions sur la mise en place de dispositif d'incitations en faveur de l'engagement des entreprises. Dans la même période et de manière renforcée à partir de 2028, la mesure des effets et des impacts de la stratégie sera au cœur des priorités tandis que la mise en œuvre du programme IEC se fera de manière continue tout au long du processus.

Disposition de suivi-évaluation de la SNRSE

Ce document stratégique se conclut sur la description de dispositifs de mise en œuvre : définition des rôles et responsabilités dans le suivi comprenant les différents niveaux d'acteurs (secteur public, secteur privé, partenaires techniques et financiers, etc.) et le mécanisme de suivi évaluation à adopter.

Enfin, le dispositif de suivi et évaluation précise sur quels indicateurs de résultats à court, moyen et long terme, le succès de la stratégie et l'implémentation de la RSE à Madagascar pourront être évalués.

1. Introduction

1.1. Contexte et justification de la SNRSE

Ce document de Stratégie Nationale pour la promotion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (SNRSE) à Madagascar trouve sa raison d'être dans la volonté de favoriser un développement durable tout en soutenant les entreprises privées dans leurs engagements en matière de RSE dans une démarche volontaire.

La vision est donnée à horizon 2030. Ses objectifs, principes directeurs et dispositifs institutionnels clés sont posés. Elle repose sur une orientation incitative et sur les notions de compétitivité orientée vers : i) la valorisation et la pérennisation des ressources naturelles et des matières premières, ii) l'accès au marché et iii) l'instauration d'un environnement de travail plus favorable que celui prévu par la législation en vigueur qui ne fixe que les conditions minimales requises. En tant que cadre à visée volontariste, la SNRSE n'a pas vocation à se substituer aux dispositions législatives déjà existantes (qu'elles soient générales (les différentes lois en application des Conventions internationales ratifiées par Madagascar, le code du travail...) ou sectorielles (code minier, décret sur la Mise en compatibilité des investissements avec l'environnement (MECIE), la nouvelle loi sur les investissements...), mais au contraire, servira d'outil d'accompagnement et de sensibilisation des entreprises à s'y conformer.

Cette vision est énoncée comme suit : **“La RSE, comme outil de compétitivité et de création d'une image durable à travers une contribution des entreprises à la préservation des ressources naturelles et une création de valeur pour les communautés et le pays.”**

La philosophie de ce document stratégique repose sur trois piliers fondamentaux : l'aspect volontariste de la RSE tel que recommandé par la norme ISO 26 000, l'accompagnement structuré des entreprises du secteur privé en fournissant des lignes directrices pragmatiques et adaptables, et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise souhaitant soutenir et influencer les pratiques d'affaires vertueuses à Madagascar :

- (i) La SNRSE met en avant le volontariat comme fondement, soulignant que l'adoption de pratiques responsables n'est pas imposée par une législation mais encouragée par des incitations positives et des bénéfices tangibles. Cette approche volontaire permet aux entreprises de s'engager dans des pratiques responsables par conviction, en répondant à leurs propres motivations éthiques et stratégiques, tout en étant pleinement conscientes des opportunités stratégiques sous-jacentes à la démarche. Cela favorise une adoption plus structurée et durable des principes de la responsabilité sociétale.
- (ii) L'accompagnement des entreprises est central pour l'effectivité de cette stratégie. Des lignes directrices claires et alignées aux priorités nationales sont fournies pour orienter les entreprises dans l'intégration de la RSE à leurs pratiques quotidiennes. Ces lignes directrices suivent une progression logique, allant de la compréhension du concept de RSE à l'engagement des parties prenantes et à l'adhésion durable du secteur privé à travers la valorisation de leurs engagements et le renforcement de leurs crédibilités. Elles incluent des mécanismes concrets et des outils pratiques (transversaux et spécifiques) alignés aux meilleures pratiques nationales et internationales ainsi que l'orientation vers des thématiques clés du développement durable (environnement, social et économie) auxquelles les entreprises sont encouragées à prendre part.

(iii) Enfin, l'engagement de l'ensemble des acteurs qu'ils soient publics ou privés est crucial pour asseoir une compréhension commune et une adhésion à la RSE. La stratégie nationale encourage une collaboration étroite entre les pouvoirs publics, le secteur privé et les autres parties prenantes tels que les syndicats, les médias et les organisations non gouvernementales (ONG). En promouvant un engagement collectif, la SNRSE aide à harmoniser les efforts et à renforcer l'impact des initiatives RSE proposées à l'échelle nationale.

1.1.1. Un engagement politique renouvelé

La Politique Générale de l'Etat (PGE 2024-2028) donne les directives et fixe les trajectoires pour atteindre les objectifs de l'émergence de Madagascar à travers trois grands piliers : (i) le capital humain, (ii) l'industrialisation et la transformation économique, et (iii) la bonne gouvernance et l'Etat de droit. Cette nouvelle politique (cf figure ci-dessous) met en avant l'importance de la protection de l'environnement et la lutte contre le changement climatique dans le cadre de la collaboration du Gouvernement avec les différentes parties prenantes.

Figure 1: Axes stratégiques et thématiques générales de la PGE 2024-2028

Pilier 1 : Capital humain	Pilier 2 : Industrialisation et transformation économique	Pilier 3 : Bonne gouvernance et Etat de droit
• Education • Santé • Protection sociale • Accès à l'eau potable pour tous • Sport	• Industrialisation • Développement du secteur des télécommunications • Développement du secteur minier • Amélioration de la production agricole • Développement touristique • Modernisation de Madagascar • Energie	• Paix et sécurité • Lutte contre la corruption • Transformation numérique et réforme des finances publiques • Décentralisation

Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable de Madagascar (MEDD), acteur majeur dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), est chargé de la conception, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi évaluation de la politique de l'Etat en matière environnementale et de développement durable. En alignement avec la PGE, les nouvelles orientations stratégiques du MEDD soulignent l'importance de l'économie dans le développement durable.

En effet, le MEDD a placé au cœur de sa stratégie des thématiques telles que la gouvernance et les partenariats, la lutte contre la pollution et l'économie durable, incluant l'économie circulaire et la finance verte. Cette vision donne un rôle central au secteur privé, considéré comme un partenaire et un acteur clé du développement durable. En tant qu'outil stratégique permettant aux entreprises de contribuer à l'atteinte des objectifs de croissance et à l'aboutissement de cette Politique, la mise en place d'une Stratégie Nationale de la RSE est essentielle pour définir les lignes directrices de la RSE à Madagascar afin d'améliorer l'appropriation du concept par les entreprises et renforcer, tout en coordonnant, l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

1.1.2. Des cadres réglementaires nationaux et sectoriels en faveur de la RSE

Face à l'évolution du contexte global et des attentes des parties prenantes, le Gouvernement a fait plusieurs avancées en matière de régulation de l'engagement RSE des entreprises dans le cadre de la revue ou la mise en place de cadres réglementaires (cf § 2.2). On peut notamment citer :

- La loi n° 2023-007 portant refonte du code minier qui inclut plusieurs modifications visant à apporter une réponse équilibrée aux multiples enjeux et aux nouveaux défis du secteur et dispose l'engagement des entreprises minières sur les sujets liés à la responsabilité environnementale, le développement communautaire et le contenu local ainsi que le respect des droits humains dans la chaîne de valeur. Parmi les spécificités du nouveau code minier, on peut citer l'élargissement des cibles (dorénavant tous les titulaires des permis miniers, que ce soit les grandes exploitations, les titulaires de permis de recherche ainsi que les mines artisanales), l'exigence de la mise en place d'un Plan de Responsabilité Sociétale des Entreprises (PRSE) qui conditionne l'obtention du permis minier et la mise en place d'une convention tripartite entre l'opérateur, les communautés de base et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour sa mise en œuvre.
- La Loi n°2023-002 sur les investissements à Madagascar qui a été adoptée par l'Assemblée nationale et le Sénat lors de leurs séances plénières respectives en date du 22 mai 2023 et du 25 mai 2023. Elle émet des recommandations aux sociétés afin d'améliorer leurs démarches en matière de responsabilité sociétale. Le décret d'application de ladite disposition, en ce qui concerne tout particulièrement ses articles 22 à 24 sur les responsabilités des investisseurs, vient d'entrer en vigueur. Ce décret d'application donne des lignes directrices pour la prise en compte desdites responsabilités.
- Le projet de loi sur l'institutionnalisation de la fiscalité verte qui touche plusieurs industries.
- La mise à jour en cours du décret de MECIE.

Tel que mentionné précédemment, cette SNRSE n'a pas vocation à subsister aux différentes dispositions législatives en vigueur qui ne fixent que les exigences légales minimales/de base, ni à dupliquer les efforts des entreprises en matière de RSE. Elle servira d'outils d'accompagnement des entreprises à se conformer de manière stratégique à leurs obligations légales à travers des sensibilisations, des renforcements de capacité et la mise en place d'un cadre favorable.

1.1.3. Une évolution de la politique des PTFs et une reconnaissance accrue du rôle du secteur privé

La politique de la majorité des PTFs investissant à Madagascar, tend également, aujourd'hui, à accorder une place plus importante au secteur privé pour contribuer aux ODD et assurer la réalisation de leurs projets de développement. Les PTFs travaillent davantage sur les enjeux de suivi régulier et efficace des actions du secteur privé et sur les indicateurs associés notamment sur des sujets tels que l'énergie renouvelable, le changement climatique, le droit de l'Homme et le travail décent. La mise en place de la SNRSE se justifie par la nécessité de coordonner les efforts et les ressources de ces partenaires pour accélérer l'engagement des entreprises et créer des impacts plus tangibles et durables.

1.1.4. Des attentes plus claires sur le rôle de locomotive du secteur privé

Les Organisations de la Société Civile (OSC) affichent aussi leurs attentes sur le rôle du secteur privé dans l'atteinte des ODD à travers sa mobilisation dans des pratiques et stratégies

qui considèrent pleinement les impacts de leurs activités tant sur les ressources naturelles que sur le développement du capital humain, même si les approches restent assez réactives.

1.1.5. Des changements au niveau global

Le monde entre dans une nouvelle phase où des changements mondiaux affectent l'ensemble des chaînes de valeurs mondiales et les modèles de développement et d'affaires. Cette évolution nécessite des changements de paradigme en matière de modèles économiques. La SNRSE est une réponse aux multiples enjeux cités ci-après :

- **Les changements environnementaux et sociaux** : Les enjeux environnementaux actuels qui sont notamment liés au changement climatique et à la dégradation de la biodiversité et des écosystèmes évoluent rapidement. De leur côté, les consommateurs, les investisseurs et les communautés locales exigent de plus en plus de transparence et d'engagement en matière de durabilité. Les entreprises doivent ainsi adapter leurs pratiques pour répondre à ces défis, souvent en réponse à de nouvelles réglementations et aux pressions croissantes de ces différentes parties prenantes.
- **Les progrès technologiques** : Les avancées technologiques, telles que l'intelligence artificielle, les énergies renouvelables et les technologies propres, transforment les pratiques industrielles et commerciales. Par ailleurs, les recherches continues en matière de durabilité fournissent de nouvelles connaissances et perspectives. Les cadres de la RSE évoluent pour intégrer ces innovations et maximiser leur potentiel en termes de durabilité.
- **La prise en compte des critères Environnement Social et Gouvernance (ESG) et RSE par les bailleurs de fonds** et les clients qui se manifestent par la mise en place de différents cadres tels que la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration sur les EMN) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière de politique sociale et de pratiques de travail responsables, les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies sur les droits de l'Homme, les principes de l'investissement responsable (PRI) des Nations Unies, les normes et standards de la Société Financière Internationale (SFI), les Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant (Children's Rights and Business Principles - CRBP) de l'UNICEF, la Corporate Sustainability Reporting Directive, la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) de l'Union européenne (UE) pour n'en citer que quelques exemples.
- **Des risques et opportunités économiques considérables** : Les risques associés aux pratiques non durables, tels que les crises environnementales et les pénuries de ressources, poussent les entreprises à adopter des stratégies plus durables tandis que les opportunités économiques liées à l'économie verte et circulaire favorisent l'innovation et l'adoption de pratiques responsables.
- **Des crises globales** : Ce sont notamment les pandémies du Covid-19, les crises politiques, sociales, environnementales et financières qui mettent en lumière la nécessité d'une résilience accrue et d'une responsabilité sociale plus pointue de la part des entreprises.
- **Le rôle important du secteur privé** dans la réalisation des cadres mondiaux sur la biodiversité et le changement climatique à travers notamment la finance verte et responsable, ainsi que les investissements pour la réalisation de l'Agenda 2030.

- **Le développement de la RSE à Madagascar** nécessitant un cadrage pour plus d'impacts et éviter les dérives telles que le greenwashing et le social washing.

Ces facteurs combinés créent un environnement dynamique où les cadres, les stratégies et les outils RSE doivent constamment s'adapter pour rester pertinents et efficaces.

1.1.6. Une réglementation internationale en constante évolution

D'une part, la mondialisation accroît les interconnexions entre les marchés et les chaînes d'approvisionnement. Les cadres de la RSE évoluent pour refléter la nécessité d'une coopération internationale et la mise en place de standards harmonisés à travers les frontières. D'autre part, les gouvernements et les organisations internationales mettent régulièrement à jour les réglementations et normes relatives à la durabilité et à la responsabilité sociétale pour fournir des directives adaptées aux contextes et exigences mondiaux.

En réponse à ces défis, les réglementations sociales et environnementales tendent à se durcir et évoluent sans cesse au niveau international, ce qui à terme, peut affecter la compétitivité du secteur privé, ce qui aura d'importantes conséquences sur son accessibilité au marché. Dans ce sens, l'évolution des cadres et réglementations au niveau européen est particulièrement importante pour Madagascar étant donné que l'UE représente la principale destination des exportations malgaches, absorbant un tiers des exportations¹. La France à elle-seule représente 19,2 % des exportations totales. De ce fait, les secteurs de l'agro-industrie, du textile et des mines impliqués dans les chaînes de valeur des marchés européens sont directement impactés par ces réglementations et doivent s'y conformer sous peine de perdre l'accès à ces marchés. A date, le Pacte vert vise à transformer l'UE en une zone économique moderne, économe en ressources et compétitive, ce qui implique la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), l'adoption des sources d'énergies renouvelables et l'amélioration de l'efficacité énergétique. En conséquence, plusieurs cadres et réglementations ont été publiés et vont influencer de manière significative les pratiques des entreprises européennes ainsi que celles impliquées dans leurs chaînes de valeur. Parmi les évolutions les plus importantes, comme nous le décrivons dans la section 2.2.3, on peut citer les nouvelles réglementations suivantes :

- **Le Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** : qui fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier et concerne tout particulièrement les grandes entreprises et les PME cotées en bourse.
- **Le Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** : ou la directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité, qui oblige les entreprises à identifier, atténuer et rendre compte de l'impact de leurs opérations et chaînes d'approvisionnement sur les droits de l'Homme et l'environnement.
- **Le règlement européen sur la déforestation importée** : qui vise à interdire la mise sur le marché ou l'exportation depuis le marché européen de produits ayant contribué à la déforestation ou à la dégradation des forêts après le 30 décembre 2020. Ce règlement couvre sept commodités : café, cacao, caoutchouc, huile de palme, soja, bœuf et bois, ainsi que certains produits dérivés comme le cuir, le charbon de bois, le papier imprimé.
- **La loi sur les matières premières critiques** : approuvée par la Commission européenne en mars 2023, cette disposition vise à garantir l'accès de l'UE à un approvisionnement sûr et durable en matières premières critiques.

¹ www.eeas.europa.eu

1.2. Cadrage et définition

1.2.1. Leadership institutionnel

Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), le programme USAID Hay tao et l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) et avec l'appui de la Fondation Tany Meva ont décidé de conjuguer leurs efforts à travers l'élaboration de la présente stratégie. Au niveau institutionnel, ces efforts sont considérablement soutenus par le Ministère de l'Industrialisation et du Commerce (MIC) à travers l'adoption du décret d'application des articles en lien avec la RSE de la nouvelle loi sur les grands investissements ainsi que par le Ministère des Mines (MIM) à travers la refonte du code minier, renforçant l'engagement des entreprises minières sur les sujets liés à la responsabilité environnementale, le développement communautaire et le respect des droits humains.

Dans ce contexte, la SNRSE a pour vocation de promouvoir **la RSE en mettant à disposition de tous les acteurs, une base commune, un langage harmonisé et de lignes directrices qui favorisent l'information et l'éducation, facilitant ainsi l'accompagnement et l'implication de tous les acteurs, pour faire de la RSE un levier de performance et un outil de compétitivité et d'engagement pour la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, et ce, pour un développement durable de Madagascar.**

1.2.2. Définition de la RSE

La RSE, considérée dans la présente stratégie, prend pour base la norme ISO 26 000, née en 2010, et seule référence internationale reconnue sur le sujet. Il est en effet primordial que Madagascar se place dans cette optique d'ouverture, ne serait-ce que pour répondre aux enjeux de ses entreprises exportatrices. Au-delà de ce cadre, une lecture plus malgache, est proposée dans la vision et les axes d'engagement de la stratégie.

L'ISO 26000 définit la RSE comme la « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Dans cette norme, il est rappelé que l'entreprise responsable, au préalable, satisfait pleinement à ses obligations juridiques et conventionnelles. Le respect des réglementations est donc indispensable mais n'est pas une condition suffisante. De manière volontaire, l'entreprise responsable intègre également, en complément, les dimensions sociales, environnementales et sociétales dans l'ensemble de ses politiques, systèmes de management, produits et services.

La RSE, selon une vision stratégique, s'éloigne du seul mécénat. Il s'agit d'un investissement au cœur des activités qui touche aux aspects de management sociaux et environnementaux, aux relations avec les communautés, à l'innovation autour de la réduction des impacts négatifs de ses produits et services et à la maximisation de ses impacts positifs, ou encore au financement responsable de l'activité.

L'entreprise est invitée, en premier lieu, à **identifier et reconnaître ses impacts négatifs**, mais également positifs, afin de les prendre en compte et prendre des mesures pour **réduire**,

limiter et compenser le négatif et maximiser le positif. Dans ce sens, la SNRSE sensibilise et accompagne les entreprises à se conformer à leurs obligations légales tout en créant de la valeur partagée.

1.2.3. Structure de la Stratégie Nationale de la RSE

Cette stratégie est structurée sur sept parties distinctes et complémentaires, faisant suite à la présente introduction :

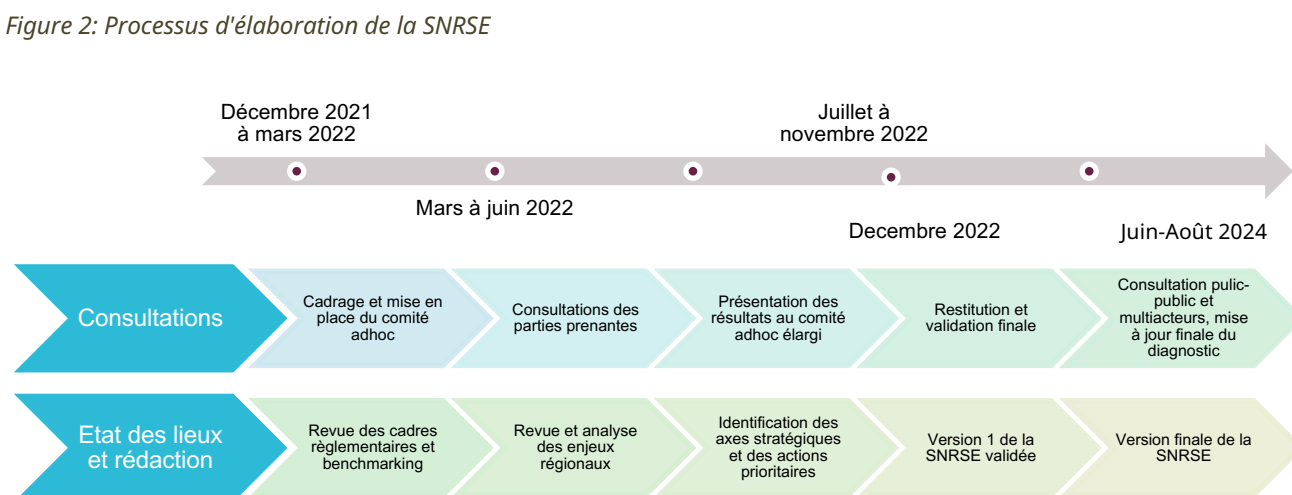
- la présentation de la méthodologie, du diagnostic préliminaire réalisé et des enjeux observés et remontés lors des consultations (nationale et régionales) et les études s'y rattachant ;
- un focus sur les secteurs et les thématiques prioritaires ;
- la présentation de la vision et des objectifs stratégiques de cette stratégie ;
- le développement du système de gouvernance de la RSE à Madagascar ;
- la présentation des axes stratégiques et des activités associées ;
- la feuille de route pour la mise en œuvre ;
- les modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation.

1.3. Méthodologie

L'élaboration de la présente stratégie comprend les étapes principales suivantes :

- États des lieux des existants ;
- Information, mobilisation et consultations des parties prenantes ;
- Rédaction du draft de la SNRSE ;
- Restitution, partage et ajustement ;
- Finalisation de la stratégie.

Elle repose sur une démarche participative et itérative, appuyée par une analyse documentaire et les concertations multi-acteurs, aux différentes étapes du processus comme l'illustre la figure suivante :



1.3.1. Diagnostic de la situation actuelle de la RSE à Madagascar et des pratiques internationales

Un diagnostic a permis de donner une vision de la situation actuelle de l'engagement RSE aux niveaux institutionnels et sectoriels. Il permet également d'identifier les parties prenantes impliquées dans la promotion de la RSE. Il prend sa base dans l'Étude « *État des lieux de la RSE à Madagascar et identification des bonnes pratiques en la matière* », réalisée en préalable des travaux d'élaboration de la SNRSE. Cette étude a permis de mettre en lumière plusieurs bonnes pratiques (cf § 2.1) :

- **Des bonnes pratiques à l'échelle des industries** : qui se manifestent par la prise de responsabilité des différents groupements professionnels dans la promotion de la RSE et du développement durable ainsi que dans la mobilisation de leurs membres autour de ces sujets.
- **Des bonnes pratiques à l'échelle des entreprises** : orientées principalement autour de trois composantes de l'ISO 26000 : la relation et les conditions de travail, l'environnement ainsi que la communauté et le développement local.

Ces éléments sont complétés par :

- Les données résultant des consultations des parties prenantes au niveau national et régional, conduites préalablement à la rédaction de la Stratégie, ce qui a permis d'analyser en profondeur les enjeux sectoriels des entreprises malgaches afin de comprendre les caractéristiques économiques de chaque secteur ainsi que les enjeux et opportunités qui lui sont propres en matière de RSE en ciblant toutes les industries.
- Des revues documentaires et une étude des bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation de la RSE, conduit dans les pays suivants : Afrique du Sud, Sénégal, Maroc, Algérie, Tunisie, Kenya et Côte d'Ivoire, France et Maurice. Les résultats de cette étude ont permis d'identifier les instruments adoptés ainsi que leurs avantages et inconvénients, les rôles des parties prenantes dans leur mise en œuvre ainsi que le choix du cadre institutionnel et de l'équilibre réglementaire/volontaire.
- Une étude des dispositifs réglementaires et institutionnels déjà en place et en cours de mise en place à Madagascar afin de comprendre les enjeux institutionnels et de gouvernance qui peuvent influencer positivement ou négativement l'atteinte des objectifs de la SNRSE.
- Une analyse des cadres réglementaires internationaux et des tendances du marché qui peuvent affecter les pratiques des entreprises ainsi que leur compétitivité.
- Une analyse des parties prenantes ainsi que leurs rôles potentiels dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la SNRSE afin de définir les stratégies adéquates pour faciliter leur engagement et leur adhésion.

1.3.2. Implication des parties prenantes dans une démarche participative et itérative

L'élaboration de la présente Stratégie s'est basée sur un processus participatif :

- Un comité ad'hoc interministériel et multisectoriel composé du secteur privé, de la société civile et des organisations publiques a été mis en place pour favoriser la prise en compte des enjeux sectoriels et des attentes des différentes parties prenantes. Le comité a dégagé une vision partagée et des objectifs communs autour de la RSE à Madagascar ;

- Six consultations régionales ont été organisées afin de favoriser l'inclusion de toutes les parties prenantes et mettre en lumière des enjeux régionaux et territoriaux à prendre en compte dans la SNRSE. Les participants représentaient à la fois le secteur public (ministères, organismes étatiques, membres du Parlement, collectivités territoriales), ainsi que le secteur privé, les organisations non gouvernementales, les syndicats des travailleurs, la communauté scientifique, les médias et les communicateurs traditionnels.
- Un atelier de restitution au comité ad'hoc élargi qui a permis de présenter les orientations de cette Stratégie à un plus grand nombre de parties prenantes consultées tout au long du processus.

Dans le cadre de la finalisation du processus, des séries de dialogue public-public ont été organisées avec les autres ministères et organismes rattachés concernés afin de garantir une compréhension partagée et une adhésion à la philosophie du document, tout en intégrant les préoccupations sectorielles et les objectifs des autres ministères. Les attentes de différentes parties prenantes sont articulées autour de :

- La prise en compte :
 - Des différents cadres sectoriels et les tailles / natures des entreprises qui y opèrent ;
 - Des approches adoptées par les ministères dans la mobilisation des acteurs / opérateurs ;
 - De la taille et des impacts des activités dans la définition des actions et mesures d'accompagnement.
- La mise en place :
 - D'un mécanisme de gouvernance synergique avec les autres ministères ;
 - D'un Fonds commun pour la gestion et suivi d'un plan d'action régionale et gestion transparente ;
 - D'un système de divulgation et de transparence des engagements et activités RSE accessible à tout le monde.

Le processus d'élaboration du document SNRSE s'est clôturé par l'organisation d'un atelier de validation du document, qui a réuni toutes les parties prenantes de la stratégie (secteur public, secteur privé, OSC, PTF...).

1.3.3. Prise en compte des enjeux régionaux

Les six consultations régionales ont été réalisées dans les six chefs-lieux de provinces : Toamasina, Toliara, Fianarantsoa, Mahajanga, Antsiranana et Antananarivo.

Les ateliers de consultations régionales, sauf pour celle de la province d'Antananarivo, se sont déroulés sur un jour et demi, comprenant une phase de sensibilisation sur la RSE et des bonnes pratiques locales suivi d'un atelier d'échanges et d'analyse des enjeux locaux et des attentes de chaque partie prenante par rapport à la SNRSE.

L'objectif de ces ateliers a été de faire ressortir les problématiques locales et les pistes de solutions envisageables sur les enjeux locaux, d'une part, mais également de recueillir les attentes de chaque partie prenante et les propositions de gouvernance de la SNRSE, d'autre part.

La méthodologie d'animation de ces consultations régionales a permis aux différentes parties prenantes :

- D'exprimer leurs aspirations, leurs besoins et attentes vis-à-vis de la SNRSE ;
- De proposer une vision aussi consensuelle que possible ;
- D'envisager des initiatives communes et prioriser les axes stratégiques de la SNRSE.

La **méthodologie de collecte et d'analyse** des enjeux propres à chaque province/région s'est faite par catégorie d'enjeux : **Environnement, Social, Économique et Gouvernance**.

1.3.4. Prise en compte de l'équilibre entre approches réglementaire et volontaire

Partout dans le monde, le débat entre une version réglementaire et/ou une version volontaire de la RSE est encore omniprésent.

En soi, le concept de RSE, littéralement évoqué dans la définition en 1.2.2. comme étant la responsabilité d'une entreprise face à la Société, ne statue pas sur ce qui doit, ou ne doit pas être réglementé.

Il est clair que le respect de la législation en vigueur est une base non négociable, socle incontournable. Mais,

- d'une part, il existe toujours des éléments non couverts par le droit ou avec une faible application, particulièrement dans les pays en développement pour des raisons de maturité de leur arsenal juridique mais également dans les pays développés pour certaines questions idéologiques (exemple d'approche très différente : cas de l'assurance chômage dans des pays comme la France et les Etats-Unis par exemple) ;
- d'autre part, il existera toujours une part non réglementée de la RSE qui constitue autant d'axes de différenciation pour les entreprises (positionnement de produits responsables, caractéristiques de management).

Rappelons, par ailleurs, que l'ISO 26000 propose qu'en cas de sujets non prévus par la législation d'un pays, l'entreprise responsable est invitée à suivre les meilleures pratiques des standards internationaux.

Ceci étant posé, certains pays on choisit de légiférer sur certaines "parties" de la RSE :

- soit sous la forme d'une contribution financière, sur les bénéfices ou le chiffre d'affaires dans une approche globale (Inde, Maurice) ou sur des spécificités liées aux enjeux communautaires (secteur minier dans plusieurs pays africains) ;
- soit sous la forme d'obligation de moyens. C'est le cas principalement sur les obligations :
 - de réalisation d'études d'impacts environnementaux et/ou sociaux ;
 - de reporting RSE dans les pays développés pour les entreprises de taille importante ou pour certains secteurs comme en Tunisie avec le secteur extractif ;
 - des lois sur le devoir de vigilance en Europe ;
 - d'approches thématiques (obligation de comptabilité carbone, traçabilité des minerais, etc.) ;
- soit sous forme d'encouragements à caractères non obligatoires et non coercitifs comme les statuts d'entreprises à mission.

Dans le cas de Madagascar et de la présente Stratégie Nationale, il est tout d'abord rappelé en section 1.3.5. la base que constitue le nouveau code minier et le décret MECIE, au même titre que certaines obligations d'études d'impact et de reporting précédemment évoquées. La

partie 2.2. évoque également le diagnostic institutionnel et l'articulation des lois avec la Stratégie Nationale RSE dans une logique de mise en cohérence globale.

Cependant, l'État malgache, en l'état et à travers cette SNRSE, a choisi de ne pas développer de dispositif réglementaire additionnel, voulant garder l'esprit volontariste de la RSE en complément du respect et la mise en application des dispositions légales déjà en place.

1.3.5. *Articulation entre la SNRSE et les autres cadres règlementaires comprenant la RSE*

La SNRSE, qui est à vocation volontaire, complète les législations existantes sur l'environnement et le social, en offrant un cadre incitatif aux entreprises pour faciliter le respect par ces dernières de leurs obligations et à aller au-delà de la simple conformité réglementaire. Elle encourage l'innovation, la durabilité et l'engagement social, créant ainsi un environnement propice à l'amélioration continue des pratiques d'affaires.

Les cadres réglementaires tels que le code minier, le code du travail et le décret d'application des dispositions en lien avec la RSE de la nouvelle loi sur les grands investissements établissent des exigences que les entreprises doivent respecter. Ces exigences couvrent généralement des aspects spécifiques du secteur tels que la protection de l'environnement, la prise en compte de la communauté locale à travers le développement des contenus locaux, le respect des droits des travailleurs et des droits des enfants ainsi que les pratiques de gouvernance transparentes. Ces obligations légales fournissent une base solide pour la conformité et la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquels elles opèrent.

En parallèle, la SNRSE va au-delà de ces exigences minimales. Plus documentée sur la thématique RSE, elle encourage les entreprises à adopter des pratiques responsables non seulement pour satisfaire aux exigences légales, mais aussi pour améliorer leur compétitivité, leur accessibilité au marché et leur performance à long terme. En alignant leurs pratiques sur les éléments de la SNRSE, les entreprises peuvent renforcer leur image de marque, attirer les investisseurs socialement responsables, et surtout acquérir des avantages concurrentiels sur le marché mondial, où les critères ESG jouent un rôle croissant dans les choix d'investissement et de consommation.

Le tableau suivant compare les thématiques de la RSE selon la norme ISO 26 000 et celles concernées particulièrement par le code minier, le nouveau code du travail, le décret d'application des articles en lien avec la RSE de la nouvelle loi sur les grands investissements et le décret MECIE.

Tableau 1: Analyse comparative entre l'ISO 26 000 et les cadres règlementaires intégrant des composantes de la RSE

ISO 26000	Code minier Selon la loi n° 2023–007	Décret d'application des articles en lien avec la RSE de la nouvelle loi sur les grands investissements ²	Décret MECIE	Code du travail Selon la loi n° 2024-014
- Gouvernance - Droits humains	- Responsabilité Environnementale	- Gouvernance - Environnement	Environnement (évaluation environnementale des projets	- Relation entre le travailleur et l'employeur :

² Selon la loi n°2023-002

- Conditions et relations de travail - Environnement - Loyauté des pratiques - Questions relatives au consommateur - Communautés et le développement local	- Contribution des entreprises en matière socio-économique, envers les communautés locales - Droits de l'Homme - Relations et conditions de travail - Mise en place PRSE	- Relations et conditions de travail - Développement local et communautaire	- d'investissement -consultation et participation des parties prenantes locale à l'évaluation)	- dispositions contractuelles et respect des droits humains - Sécurité et santé au travail - Relations collectives de travail : droit syndical, dialogue social, règlement intérieur/convention collective - Formation professionnelle
--	---	--	--	---

Le tableau ci-dessus démontre que la SNRSE, qui englobe les thématiques de l'ISO 26000, fournit une base plus étendue en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Elle couvre un éventail plus large de thématiques à explorer, ce qui peut offrir des opportunités stratégiques importantes pour les entreprises du secteur privé dans leur contribution au développement durable.

1.3.6. Prise en compte de l'articulation avec le décret MECIE

L'existence du décret MECIE, préalable à l'élaboration de cette Stratégie, et actuellement en cours de réforme, nous invite à réfléchir sur des précisions quant à l'articulation des deux documents. Il est indispensable de souligner la volonté de complémentarité des deux documents, sans qu'il n'y ait de compétition entre ces textes. Ainsi précisons les éléments suivants :

Tableau 2: Analyse comparative entre la SNRSE et le décret MECIE

Éléments de comparaison	SNRSE	Décret MECIE
Philosophie du document	La RSE permet aux entreprises, à la fois, de mieux prendre en compte ses impacts négatifs sur le plan social, environnemental ou économique tout en servant d'outil de compétitivité. Elle permet de saisir les opportunités pour les entreprises de toutes tailles et tout secteur, en capitalisant sur les opportunités et impacts positifs à valoriser. La SNRSE présente donc des outils politiques pour stimuler l'environnement des affaires. Document d'orientation, il discute l'équilibre entre approches volontaires et réglementaires. En ce sens il peut suggérer par ses orientations, l'étude de la mise en place de nouvelles réglementations mais n'a pas vocation à statuer en ce sens.	Dans un pays comme Madagascar, riche de ressources exceptionnelles et de ses communautés, il est essentiel de fixer une base solide et incontournable sur les attentes du pays en ce qui concernent l'évaluation des impacts environnementaux et la création des retombées positives des projets économiques qui se développent sur son territoire. Le décret MECIE est le socle non négociable pour qu'une entreprise puisse installer ses projets et investissements à Madagascar.
Portée légale	- N'a pas force de loi - Document d'orientation politique	- Document réglementaire - Respect du texte exigé pour

Éléments de comparaison	SNRSE	Décret MECIE
	- Éléments non réglementaires, servant notamment d'accompagnement pour promouvoir la compétitivité des entreprises et son accès au marché	l'obtention d'un permis d'opérer pour les entreprises concernées
Périmètre d'action	- Accompagne les bases réglementaires et propose leur harmonisation - Accompagne la compétitivité de l'entreprise et du pays - Accompagne la compréhension mutuelle des parties prenantes autour du rôle de l'entreprise dans la Société	- Assure que le socle minimal pour opérer à Madagascar soit respecté - Assure la préservation des ressources naturelles du pays
Périmètre thématique	- Ensemble des thématiques de l'ISO 26000 : Gouvernance, Droits de l'Homme, Relations et conditions de travail, Loyauté des affaires, respect des consommateurs, environnement et Relations aux communautés et aux territoires - Approches d'innovation et de compétitivité - Orientation marchés autant que sur le respect des normes et lois nationales et internationales	- Études d'impact environnemental - Élargissement progressif aux aspects communautaires et sociaux
Périmètre entreprises	- Toutes entreprises mais également applicable à d'autres types d'organisations	- Secteurs cibles - Tailles cibles avec deux approches graduées des obligations d'évaluation d'impact

1.3.7. Synthèse et principe de rédaction de la SN RSE

La pertinence du document et de ses recommandations réside dans le choix de l'approche basée sur la contribution et la responsabilisation de l'ensemble des parties prenantes.

L'élaboration de ce document nécessite la mise en cohérence avec les mesures et les lois en vigueur telles que le code de travail, le code minier, la loi sur les investissements, le décret MECIE ainsi que les initiatives publiques et privées existantes en faveur du développement durable pour coordonner au mieux les actions et permettre au pays de renforcer ses engagements et ambitions.

Enfin, cette Stratégie, à travers sa vision à 2030 et considérant ses trois premières années d'application, permet de mettre en place une RSE malgache de manière progressive et dessine la vision à court, moyen et long terme de la RSE dans le pays. Elle sera sujet à des suivis et évaluations en fonction de l'évolution du contexte et des résultats obtenus.

2. État des lieux

2.1. Situation de l'engagement RSE des entreprises et bonnes pratiques locales

La RSE est aujourd'hui en plein essor à Madagascar. La dernière étude sur la RSE réalisée en 2021 auprès d'une centaine d'entreprises issues de plusieurs secteurs a permis de mettre en avant les éléments suivants :

- La quasi-totalité des entreprises étudiées considèrent que la RSE est un levier de performance, bien que le niveau d'engagement du secteur privé reste faible à l'exception des secteurs clés comme l'agroindustriel, les NTICs, l'extractif et le textile. Le manque d'engagement relève principalement du manque de clarté du concept, de ses intérêts économiques pour l'entreprise, et l'absence de mesures incitatives.
- L'engagement en matière de RSE est une manière pour les entreprises d'adresser les enjeux auxquels elles font face. Les entreprises déclarent que les enjeux sociaux (conditions de travail et relations avec les parties prenantes (social)), les enjeux de pérennisation de matières premières liées à la dégradation de l'environnement et la gestion des externalités négatives (environnement) ainsi que les enjeux de compétitivité (économique) sont les plus importants.
- Pour répondre aux enjeux, les entreprises contribuent d'une manière volontaire en s'engageant dans des projets sociaux-environnementaux ou dans une démarche RSE qui se situent entre le respect de la réglementation et la compensation de l'absence des services publics. Ceci permet de répondre à un objectif de respect des normes internationales et de développement durable de leurs activités commerciales.
- Des bonnes pratiques adoptées par les entreprises au niveau local méritent d'être mises en exergue et peuvent être catégorisées selon les axes suivants :
 - **Axe Environnement** : Pour l'axe environnement, les entreprises s'engagent de plus en plus sur les thématiques liées à la gestion de la biodiversité et la préservation des ressources naturelles y compris la contribution aux efforts nationaux en matière de reforestation, la réalisation des analyses d'impact et de bilan carbone, la transition énergétique, le renforcement de la prévention/gestion des risques industriels, la gestion des déchets et des pollutions industrielles et l'adoption d'une démarche de gestion pérenne des ressources naturelles.
 - **Axe Social** : Parmi les pratiques récurrentes liées aux relations de travail en fournissant aux collaborateurs un environnement propice à leur développement personnel et professionnel, ainsi que la montée en compétence technique des mains d'œuvre locales. On peut citer notamment celles en lien avec la santé et la sécurité au travail, le renforcement de compétences et la formation professionnelle, la rétention des salariés et le bien-être au travail, ainsi que les engagements en matière de droits de l'Homme en conformité avec les exigences des donneurs d'ordre (notamment dans les secteurs clés tels que les mines, l'agroindustriel, les NTIC et le textile). Pour le volet communauté et développement local, les pratiques RSE des entreprises sont plutôt orientées sur des appuis (matériel, financier, technique) aux communautés de base et la promotion des emplois et savoir-faire locaux. Des pratiques plus stratégiques se manifestent par

la prise en compte de l'investissement social dans les stratégies d'entreprise en intégrant les projets RSE dans les plans régionaux de développement.

- **Axe Gouvernance et développement local** : Cette dernière thématique se caractérise par la promotion du contenu local (achat et sous-traitance local, approvisionnement local...), la mise en place d'un mécanisme de gouvernance durable des ressources naturelles et des matières premières et la promotion du tourisme responsable et équitable.

Les approches varient selon plusieurs échelles :

- L'initiative des groupements d'entreprises, tels que le Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM), la Confédération du Tourisme de Madagascar (CTM), ou le Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy (FIVMPAMA), orientée sur la sensibilisation et la formation de leurs membres sur le Développement Durable et la RSE, l'existence de commissions dédiées au Développement Durable qui traitent des enjeux communs, etc.
- Une approche sectorielle, comme pour le Syndicat des Industries de Madagascar (SIM), le Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (GEFP) ou le Groupement des Exportateurs d'Huiles essentielles, Extraits et oléorésines de Madagascar (GEHEM) et le Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique (SYMABIO) à travers la valorisation d'une industrie durable, la promotion de l'agriculture bio plus respectueuse de l'environnement, etc.
- L'engagement individuel de certaines entreprises et dirigeants (structuration d'une démarche RSE qui répond aux enjeux du territoire et ancrée dans la stratégie d'entreprise). Du côté du secteur privé, nous pouvons citer plusieurs bonnes pratiques qui se concentrent principalement sur l'approvisionnement responsable, l'appui au développement local, l'amélioration de la qualité de vie au travail et la gestion des externalités négatives telles que les déchets, les risques industriels et les empreintes carbone.

Par ailleurs, il existe aujourd'hui plusieurs plateformes et espaces, formels ou non, de dialogue multi-acteurs qui démontrent une volonté d'échanger sur des enjeux concrets et de réfléchir ensemble sur une mutualisation des moyens et solutions pour une effectivité des démarches entreprises par les uns et les autres. Citons l'initiative annuelle du Salon de la RSE & IDD depuis 2016. De ces pratiques, on peut en déduire que la RSE malgache avance à deux vitesses :

- **Celle des entreprises exportatrices et multinationales**, sollicitées depuis 10 à 15 ans par leurs clients sur ces questions de RSE et/ou celles qui sont soumises au décret MECIE. Elles ont su développer, a minima, des approches de conformités sociales et environnementales en réponse aux demandes de labellisations, d'audit et de leurs cahiers de charges environnementales. Beaucoup vont maintenant au-delà et commencent à structurer une RSE proche de celle des entreprises des pays développés ;
- **Celle des entreprises intervenant quasi-exclusivement à Madagascar**, bien moins matures, avec une démarche parfois inexistante. Elle se développe cependant, soit dans de grands groupes ayant la volonté de rayonner à l'échelle mondiale ou africaine

et de s'aligner aux standards internationaux, soit par la conviction de dirigeants engagés. Trop peu encore sont sujettes à des stimulations engageantes de leurs parties prenantes (peu d'incitation étatique, absence d'engagement significatif des consommateurs, relativement peu d'investisseurs extérieurs, etc.).

2.2. Un cadrage institutionnel en développement à mettre en cohérence

La RSE, bien que principalement volontaire, doit s'insérer dans un cadre institutionnel et réglementaire logique et cohérent. L'analyse des textes démontre que plusieurs thématiques et enjeux liés à la RSE sont déjà pris en compte par le cadre institutionnel et réglementaire malgache.

2.2.1. L'engagement de l'État aux politiques publiques

La volonté de l'État de s'aligner aux préoccupations du Développement Durable, tant à l'échelle internationale que nationale, à travers la signature de Conventions, de protocoles et/ou traités internationaux sur diverses thématiques marque le premier niveau de cadrage (*Conventions internationales sur la promotion des droits de l'Homme ou de la transition énergétique, sur la protection de la biodiversité terrestre et maritime, sur la lutte contre la corruption, les Conventions cadres sur la biodiversité et le changement climatique, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*).

Cet engagement de l'État est appuyé par la mise en place et le déploiement de politiques publiques qui répondent aux enjeux locaux et définissent les axes prioritaires d'intervention sur ces thématiques (*stratégie nationale du changement climatique pour le secteur industriel, Nouvelle Politique Énergétique, Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Stratégie Nationale pour la Biodiversité etc.*).

2.2.2. Des politiques publiques au cadre institutionnel et réglementaire

L'adoption de lois et autres actes réglementaires structurés, de sorte à cadrer les relations entre les parties prenantes et la responsabilisation de chaque acteur, corrobore cette volonté et ces engagements du secteur public (*Charte de l'environnement, Code minier, décret MECIE, Code du travail, loi sur les investissements etc.*).

Au cours de ces deux dernières années, plusieurs cadres législatifs et réglementaires transversaux ont fait l'objet de significatives mises à jour et intègrent la démarche RSE soit en tant que ligne directrice soit de manière obligatoire :

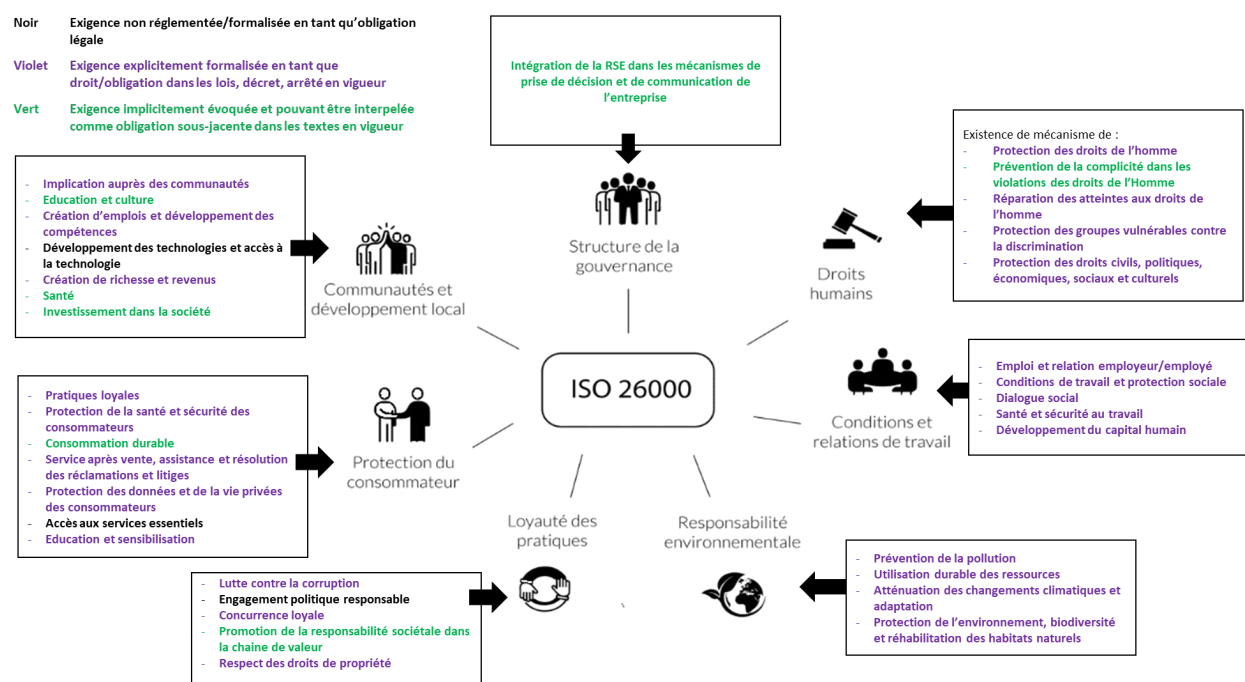
- **La Loi n°2023-002 sur les investissements à Madagascar** adoptée par l'Assemblée nationale et le Sénat lors de leurs séances plénières respectives en date du 22 mai 2023 et du 25 mai 2023 qui apporte des changements et des clarifications par rapport à la Loi n°2007-036. Selon l'article 23 alinéa 2 de la loi n°2023-002 sur les investissements à Madagascar, l'Etat peut émettre des recommandations aux sociétés afin d'améliorer les démarches en matière de responsabilité sociétale en mettant un accent particulier sur les sujets tels que : la gouvernance responsable, la responsabilité environnementale, les relations et les conditions de travail, le dialogue communautaire et le développement local. Le décret d'application des articles relatifs aux aspects de la RSE de cette loi vient récemment d'être adopté en Conseil des Ministres. Les investisseurs tels que définis dans la loi sur les grands investissements sont par ailleurs encouragés à produire des rapports RSE annuels.

- **La Loi n°2024-014 portant Code du travail** qui pose les exigences légales dans les relations entre le travailleur et l'employeur, le respect des droits humains et les relations collectives de travail (droit syndical, dialogue social, règlement intérieur/convention collective...). Parmi les nouveaux apports de cette disposition, on peut citer la mise en exergue de la formation professionnelle, l'inclusion du travail à domicile et du télétravail des collaborateurs et le renforcement des règles liées à la sécurité et la santé au travail.
- **La loi n°2023-007 portant refonte du code minier** apporte plusieurs modifications visant à apporter une réponse équilibrée aux multiples enjeux et aux nouveaux défis du secteur. Le texte met en avant les sujets tels que le respect des droits de l'Homme, la mise en place de conditions de travail décente et le développement des communautés affectées à travers notamment la mise en place du Fonds minier d'investissement social et communautaire et l'élaboration d'un « Plan de Responsabilité Sociétale des Entreprises » (PRSE) en concertation avec les parties prenantes.
- **Le projet d'institutionnalisation de la fiscalité verte**, un des projets en cours au niveau du MEDD qui comprend la mise en place de financements innovants. Le projet de loi sur la fiscalité environnementale concerne plusieurs secteurs, notamment ceux qui :
 - Importent des Produits Polluants (RE2P) ;
 - Utilisent des Sachets et produits Plastiques (RESP) ;
 - Émettent des Déchets d'huiles minérales usées (REH) ;
 - Doivent être soumis aux Assurances des activités polluantes (REA) ;
 - Utilisent des Engins Électriques et d'Extraction Minière (T3E) ;
 - Utilisent des moyens de transport destiné à la Circulation (TEC).

Sur la base de ces textes, la présente stratégie nationale propose de sensibiliser le secteur privé sur ces sujets leur permettant ainsi d'anticiper et se conformer aux réglementations à venir (qui, selon le cas, sont en attente de décret d'application ou d'adoption). En ce qui concerne le secteur minier, la SNRSE 2024 propose des recommandations générales à l'endroit des entreprises minières conformément aux différents articles du nouveau code minier dans l'attente d'un décret d'application qui va définir de manière plus spécifique les modalités d'application pour les différentes catégories d'entreprises.

Ce diagnostic démontre que la majorité des principes et exigences en matière de RSE (qui sont présentés sous forme de 37 domaines d'action suivant la norme ISO 26000) sont formulées, ou du moins prises en compte, par le cadre réglementaire local. Le schéma ci-après donne une synthèse du diagnostic réalisé.

Figure 3: Analyse des textes vis-à-vis de l'ISO 26 000



2.2.3. Impacts des réglementations internationales pour les pratiques des entreprises malgaches

Tel que mentionné en 1.1.6, l'adoption de nouvelles réglementations sociales et environnementales principalement au niveau européen affecte l'ensemble de la chaîne de valeur mondiale, impliquant un durcissement des normes à respecter, des audits liés aux critères Environnement, Social et de Gouvernance (ESG) ainsi que la traçabilité des produits. Sachant que l'Europe figure au premier rang des destinations des exportations malgaches avec un tiers des exportations vers l'UE³, les secteurs de l'agro-industrie, du textile et des mines sont directement touchés par ces réglementations.

Tableau 3 : Les principales réglementations européennes en vigueur

Cadres et réglementations	Descriptions	Principaux secteurs concernés
Le Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) est une directive européenne en vigueur depuis le 1er janvier 2024. La CSRD concerne les grandes entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) cotées en bourse. Elle fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier notamment sur la manière dont ces dernières opèrent et répondent aux défis sociaux et environnementaux. Elle comprend douze (12) normes (environnementales, sociales et de gouvernance) auxquelles les entreprises doivent identifier les	Ce cadre touche tous les secteurs qui ont des relations d'affaires avec l'Union Européenne à savoir le textile, les mines et pétroles, l'agrobusiness, les ressources halieutiques.

³ Source : www.eeas.europa.eu

Cadres et réglementations	Descriptions	Principaux secteurs concernés
	enjeux matériels en matière financière et sur leurs impacts au niveau de la société.	
Loi sur les matières premières critiques	La loi sur les matières premières critiques qui est entrée en vigueur le 23 mai 2024 vise à garantir l'accès de l'Union Européenne à un approvisionnement sûr et durable en matières premières essentielles, permettant à l'Europe d'atteindre ses objectifs climatiques et numériques à l'horizon 2030. La loi vise à renforcer tous les stades de la chaîne de valeur européenne des matières premières critiques à travers notamment le renforcement de la durabilité et la circularité. En 2020, l'aluminium, le cuivre, le silicium, le nickel et le manganèse sont les cinq (5) premiers matériaux critiques les plus importés par l'Union européenne.	Industries extractives et particulièrement sur les matières premières critiques à savoir l'aluminium, le cuivre, le silicium, le nickel et le manganèse
Le Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)	La CSDDD, adoptée en 2024 par la Commission Européenne, propose des directives sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité. L'objectif de cette directive est de favoriser un comportement durable et responsable des entreprises et d'ancrer les droits de l'Homme et les considérations environnementales dans les opérations et la gouvernance des entreprises ainsi que dans l'ensemble de leurs chaînes de valeur. Ces directives garantissent que les entreprises remédient aux impacts négatifs de leurs actions, y compris dans leurs chaînes de valeur en Europe et en dehors de l'Europe.	Tous les secteurs d'activités avec un focus particulier pour les secteurs à risques élevés : Industries extractives, agribusiness, industries manufacturières (fabrication textiles, produits chimiques)
Le règlement européen sur la déforestation importée	Publié au journal officiel de l'UE le 9 juin 2023, ce règlement interdit à partir de fin 2024 la mise sur le marché ou l'exportation depuis le marché européen de produits qui auraient contribué à la déforestation ou à la dégradation des forêts après le 31 décembre 2020. Ces obligations s'appliqueront à partir de mi-2025 pour les micros et les petites entreprises. Il couvre sept (7) commodités : café, cacao, caoutchouc, huile de palme, soja, bœuf et bois, ainsi que leurs produits dérivés comme le cuir, le charbon de bois, le papier imprimé. Elle a pour but de mettre fin à l'importation de produits forestiers ou agricoles non durables, contribuant à la déforestation à l'étranger (soja, huile de palme, cacao, bœuf, hévéa, bois et leurs produits dérivés)	Secteur de l'agribusiness et principalement sur les produits forestiers

2.3. Bonnes pratiques internationales

Au-delà des consultations régionales et de l'analyse du cadre institutionnel local, une analyse de bonnes pratiques internationales sur l'élaboration et le déploiement d'une stratégie nationale sur la RSE a été réalisée.

Pour garantir une cohérence entre les résultats du benchmark et le contexte malgache, les pays⁴ répondant à l'un ou plusieurs des critères ci-après ont été pris en compte :

- Taille et niveau de développement socio-économique plus ou moins identique à Madagascar ;
- Mise en place et/ou déploiement de politiques publiques claires liées au Développement Durable/RSE ;
- Reconnaissance du rôle prépondérant du secteur privé dans le déploiement de ces politiques.

Il est à signaler qu'il existe très peu de stratégie nationale propre à la RSE. Beaucoup de pays ont préféré mettre en place un cadre plus généraliste tourné vers la promotion du Développement Durable avec un axe stratégique mettant en avant le secteur privé local. Madagascar figurerait alors parmi les pays en voie de développement pionnier dans la mise en place d'une stratégie d'une telle ambition.

Les résultats du benchmark sont récapitulés dans le tableau ci-après :

Tableau 4: Synthèse du benchmark international sur les stratégies nationales de DD/RSE

Axes concernés	Résumés
Engagement de l'État pour la promotion du Développement Durable/RSE	L'engagement du secteur public est une garantie du déploiement des stratégies analysées : - Engagements en faveur des ODD à travers la formalisation de politiques publiques, - Adoption de lois sur des thématiques liées aux exigences du développement durable, la Creating Shared Value et le développement des ressources minières et pétrolières, - Équité en matière d'emploi et de développement des compétences, avec focus sur la promotion de l'égalité des genres et des jeunes, - Promotion de l'accès à l'information, - Restructuration de la gouvernance ministérielle et des institutions publiques en fonction des engagements des autres parties prenantes.
Thématiques prioritaires	En fonction des enjeux nationaux, les priorités portent sur : - La gouvernance et l'exemplarité de l'État, - Le changement climatique et la dégradation de la diversité biologique, - L'équité et la lutte contre la corruption, - La restructuration économique à travers la promotion et la valorisation des produits locaux et des investissements stratégiques réglementés, - Le développement du capital humain.
Facteurs clés de succès	- Approche par concertation, échange et identification commune des axes stratégiques et des objectifs à atteindre à court et moyen termes (avec une approche sectorielle),

⁴ Liste non exhaustive des pays analysés : France, Maurice, Afrique du Sud, Kenya, Maroc, Algérie, Tunisie, Sénégal, Côte d'Ivoire, etc.

Axes concernés	Résumés
	- Identification d'indicateurs clés de référence sur les objectifs communément posés, - Organisation de rencontres multi-parties prenantes à l'initiative du Gouvernement et des PTF, - Développement de divers outils techniques pour faciliter la remontée rapide d'informations, l'accompagnement des différentes parties prenantes dans le déploiement des stratégies, et l'évaluation des résultats.

2.4. Analyse des risques et menaces pour l'effectivité de la SNRSE

Les résultats de l'analyse institutionnelle et de gouvernance font ressortir plusieurs risques et menaces pour une mise en œuvre effective de la SNRSE qu'il sera nécessaire d'appréhender pour son bon déploiement.

Tableau 5: Risques et menaces pour l'effectivité de la SNRSE

Risques et menaces identifiés	
Connaissance et capacité des acteurs concernés	- Risque majeur de manque de capacité et de connaissance ; - Insuffisance du nombre d'expert en RSE à Madagascar, surtout sur des thématiques spécifiques (bilan carbone...) ; - La RSE reste un sujet récent à Madagascar ; - Manque de connaissance et d'appropriation ne permettant pas l'engagement et la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés (entités gouvernementales et organismes rattachés, la société civile et les entreprises du secteur privé) ; - Moyens à disposition de chaque acteur faible au regard des ambitions et des activités envisagées.
Synergie et de vision commune	- Plusieurs initiatives ayant des finalités proches se développent au niveau de différents secteurs privés et des PTFs mais avec une absence de synergie et de vision commune ; - Capitalisation insuffisante des bonnes pratiques et faible mise en commun des ressources ; - Au niveau du Gouvernement, l'élaboration et la mise en œuvre de la SNRSE est portée par le MEDD mais son effectivité ne peut être garantie sans l'implication des autres ministères du fait de la transversalité du sujet ; - Manque de coordination et de partage de responsabilité entre les acteurs publics nationaux et régionaux ; - Absence de moyens pour le déploiement de la stratégie au niveau régional et national.
Effectivité de la décentralisation	- Faute de moyen, faible capacité de l'État central et des organes régionaux à assurer le suivi de l'application des lois et textes réglementaires en vigueur ; - Mobilisation problématique des appareils administratifs régionaux dans la mise en œuvre d'une stratégie d'envergure nationale ; - Acteurs régionaux laissés au simple stade d'information ; - Effectivité de la stratégie impliquant l'inclusivité de toutes les parties prenantes dans son élaboration et sa mise en œuvre

Risques et menaces identifiés

Changement de leadership au niveau du Gouvernement

- Continuité des projets gouvernementaux mise à l'épreuve par les nombreux remaniements gouvernementaux ;
- SNRSE encore dépendante des objectifs de l'équipe en place et non encore ancrée.

2.5. Des enjeux multidimensionnels à adresser et des opportunités à saisir

L'élaboration de la SNRSE s'appuie sur une analyse des enjeux et des opportunités en matière de RSE en se basant sur les spécificités régionales et territoriales. Ceci doit assurer son appropriation par les parties prenantes mais aussi contribuer à la compétitivité du secteur privé et apporter des retombées locales positives.

Quatre principaux enjeux et opportunités ont émergé des différentes analyses et consultations.

2.5.1. Enjeux environnementaux

L'environnement ressort comme l'une des préoccupations majeures pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la préparation de la SNRSE.

En tant qu'État insulaire, Madagascar est particulièrement exposé aux **impacts du changement climatique sans pour autant être un grand émetteur**. Madagascar est considéré comme un puits de carbone. Bien que les émissions de Gaz à effet de serre (GES) au niveau national soient faibles (+ 2,2% en 5 ans), la capacité d'absorption a toutefois chuté de façon drastique (280 254 Gg Eq.CO2 en 2005 à 220 094 Gg Eq.CO2 en 2010) du fait de l'exploitation à outrance du bois comme source d'énergie. Le changement climatique affecte les moyens de subsistance des populations et menace la pêche, l'agrobusiness et le tourisme.

La **non-maîtrise** des externalités négatives des activités économiques demeure un des principaux enjeux environnementaux du fait de l'ineffectivité du suivi de la part des acteurs publics, de moyens, ainsi que du manquement de certains acteurs à leurs obligations légales (cahiers de charges environnementaux), avec pour conséquences, des atteintes aux droits fondamentaux des populations et la pollution de l'environnement.

La dégradation de la biodiversité combinée aux problématiques de **gouvernance environnementale et la gestion des ressources naturelles** restent un défi majeur. Selon le World Wildlife Fund (WWF)⁵, « entre 2004 et 2017, Madagascar a perdu 700 000 hectares de forêts dans des zones qui se trouvent principalement dans l'Est et l'Ouest du pays ». En outre, les investissements en matière d'utilisation des énergies renouvelables pour favoriser la transition et l'efficacité énergétique ne sont pas encore à la hauteur du potentiel du pays et le secteur industriel s'appuie en grande partie sur le bois énergie et les énergies fossiles.

Des dysfonctionnements au niveau de la délivrance de permis d'exploitation des ressources naturelles (forestière, minérale et maritime) favorisent la corruption et les exploitations illicites. Cela démontre la nécessité de renforcer la gouvernance environnementale.

À tout cela s'ajoute **l'insuffisance des ressources financières domestiques allouées au secteur environnemental** à Madagascar. En effet, le pourcentage du budget national consacré par l'État à la préservation de l'environnement reste marginal (avoisinant seulement

⁵ Rapport "Les fronts de la déforestation : moteurs et réponses dans un monde en mutation », janvier 2021

1,2 % du budget national entre 2016 et 2019⁶). D'où la nécessité de mettre en place des mécanismes de financement vert innovants tel qu'un dispositif pour l'instauration et l'opérationnalisation de la fiscalité verte à Madagascar, qui fait actuellement l'objet d'un projet de loi.

2.5.2. Enjeux sociaux

Les pouvoirs publics jouent un rôle prépondérant dans le **suivi de l'application de la loi au sein des entreprises notamment en ce qui concerne les droits humains** et les règles concernant les conditions de travail, une situation favorisée par la méconnaissance des travailleurs de leurs droits. En conséquence, on constate une violation des droits de l'Homme (travail des enfants en occurrence), le non-respect des conditions de travail et des obligations sociales (non-conformité de certaines entreprises vis-à-vis de ses obligations sociales et patronales).

De plus, les compétences et la capacité de la main-d'œuvre produite par le système éducatif actuel ne répondent pas aux besoins des entreprises, ce qui impacte la qualité de prestation fournie ainsi que leur compétitivité.

Les **relations avec les communautés** forment la deuxième facette des enjeux sociaux. Le dialogue avec les communautés d'implantation des projets du secteur privé, la prise en compte de leurs recommandations en consultations publiques ainsi que le **respect des identités culturelles/coutumes locales** sont essentiels.

Cet enjeu est beaucoup plus marquant dans le contexte des grands investissements où **l'entreprise risque sa licence sociale à opérer** tandis que **les communautés peinent à saisir toutes les opportunités** que ce genre d'investissement peut emmener pour ne citer que les emplois, la sous-traitance locale et l'appui au développement communautaire. Les communautés et les autorités locales continuent à faire un amalgame entre le rôle des entreprises et celui de l'État quant à la construction d'infrastructures publiques ou de biens communs.

L'immigration, principalement du Sud vers le Nord et l'Ouest du pays, impacte le marché du travail et les revenus des travailleurs.

2.5.3. Enjeux économiques

D'un point de vue économique, la SN tient compte des faits suivants :

- **Les communautés ne perçoivent pas forcément ou suffisamment les impacts positifs générés par les entreprises dans les chaînes de valeur** soit parce les projets mis en place ne correspondent pas à leur besoin réel, soit par manque d'implication ou un faible engagement de l'entreprise à créer des retombées positives pour les communautés.
- La RSE est encore perçue comme **une charge** par les entreprises et non un investissement tandis que les politiques d'investissement existantes sont encore jugées peu encourageantes.
- Les entreprises sont aux premiers rangs face aux **impacts du contexte économique et environnemental mondial** actuel (pouvoir d'achat local, guerre en Ukraine, effets du changement climatique sur la disponibilité des matières premières, prédominance du secteur informel local, etc.).

⁶ Source : Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

- Le manque de cadrage combiné à l'accroissement des préoccupations environnementales et la demande progressive des consommateurs pour des produits et des entreprises plus écologiques, accroissent les **pratiques de greenwashing**. En effet, les entreprises tendent à s'auto-déclarer vertes ou bleues. Le langage marketing s'est enrichi de termes vagues et non définis tels que « naturel », « durable », « vert », « bio » et « respectueux de l'environnement », tandis que d'autres entreprises continuent d'investir dans des projets symboliques à grande visibilité mais à faible impact réel.
- Le secteur privé malgache risque de perdre en compétitivité **face aux évolutions sans cesse des exigences sociales et environnementales** au niveau mondial. Les coûts liés à la mise en place d'une démarche RSE et de certification sont très élevés et ne sont pas à la portée de toutes les entreprises.

2.5.4. *Enjeux de gouvernance*

Les lacunes au niveau de la gouvernance influencent les trois catégories d'enjeux citées précédemment.

- La **décentralisation manque d'effectivité**. Cela se traduit par une forte centralisation et une inadéquation des décisions. Les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) restent faibles et les directions régionales des ministères manquent d'autonomie.
- Un **manque de fluidité des informations et l'absence d'uniformité des outils de mise en œuvre des initiatives RSE** : Les directions régionales sont fréquemment mal informées des priorités et des initiatives entreprises par les ministères centraux. En parallèle, il y a peu de remontées d'informations concernant les enjeux régionaux en matière de RSE. Chaque direction régionale applique ses propres méthodes pour mettre en œuvre les projets RSE avec le secteur privé, rendant ainsi difficile le suivi et l'évaluation des initiatives au niveau central. La **délimitation des responsabilités respectives de l'État et du secteur privé reste floue**. Ce dernier se substitue souvent à l'État.
- La **corruption** bloque le développement à Madagascar. Couplée avec l'abus de pouvoir, elle est particulièrement déplorée au niveau du secteur public et constitue un frein pour le développement du pays.
- Enfin, il existe un besoin de **renforcer les compétences en matière de RSE** : clarification entre les « obligations » et « initiatives volontaires », « RSE » et « mécénat », manque/absence de système de suivi et d'évaluation des démarches et initiatives, manque de capitalisation des acquis en matière de RSE.

3. Cibles de la SNRSE et thématiques

3.1. Cibles de la SNRSE

La SNRSE concerne toute entreprise (y compris les coopératives) quelle que soit leur taille, leur statut et leur marché cible. Elle s'adresse également à toutes parties prenantes qui cherchent à influencer ou accompagner la mise en place de pratique d'affaires responsables à Madagascar. Eu égard les enjeux de certains secteurs d'activités, la SNRSE mettra toutefois un accent pour les industries ayant les profils suivants :

Tableau 6: Profils d'entreprises concernés par la SNRSE

Catégories	Exemples d'entreprises concernées
Les entreprises ayant une forte potentielle de contribution dans l'atteinte des objectifs de développement durable	Toute entreprise quel que soit leur secteur d'activité
Les entreprises ayant des enjeux et des empreintes environnementaux et sociaux significatifs	Toute entreprise de tout secteur confondu
Les entreprises multinationales	Toute entreprise filiale présente à Madagascar et où son siège se trouve à l'étranger
Les entreprises qui dépendent des ressources naturelles pour leurs activités	Principalement les entreprises du secteur agribusiness (agriculture et la pêche) ainsi que les industries extractives
Les entreprises les plus pourvoyeur d'emplois	Toute entreprise de tout secteur confondu
Les entreprises exportatrices et pourvoyeuses de devises	Les entreprises du secteur agribusiness, textile, halieutique
Les entreprises qui cherchent à améliorer leur processus de production et à créer des impacts tangibles	Toute entreprise de tout secteur confondu

En ce qui concerne les autres parties prenantes, on peut notamment souligner les suivantes :

Tableau 7: Autres parties prenantes concernées par la SNRSE

Catégories
Les entités ministérielles qui cherchent à intégrer les critères RSE dans les politiques publiques et les décisions d'investissement.
Les partenaires techniques et financiers qui souhaitent influencer les pratiques des entreprises et accompagner les acteurs du secteur privé à développer des modèles économiques plus responsables et durables.
Le milieu académique qui accompagne le secteur privé à innover et à s'engager de manière plus concrète à travers la publication de données, de recherches et d'innovations. De plus, face à un manque de compétences en RSE, les institutions universitaires sont invitées à innover les programmes de formation pour y intégrer cet aspect très important des affaires.

La société civile et les médias, dans leur rôle d'éducation et d'interpellation, peuvent influencer les changements positifs en matière de politique publiques et des stratégies d'entreprises.

Le grand public, comprenant les consommateurs, qui à travers leur décision d'achat et de prise de position, peuvent soutenir voire influencer les pratiques des entreprises à Madagascar.

3.2. Priorisation de thématiques

3.2.1. Critères de priorisation des thématiques

Les sous-thématiques ont été choisies selon les critères de priorisations suivants :

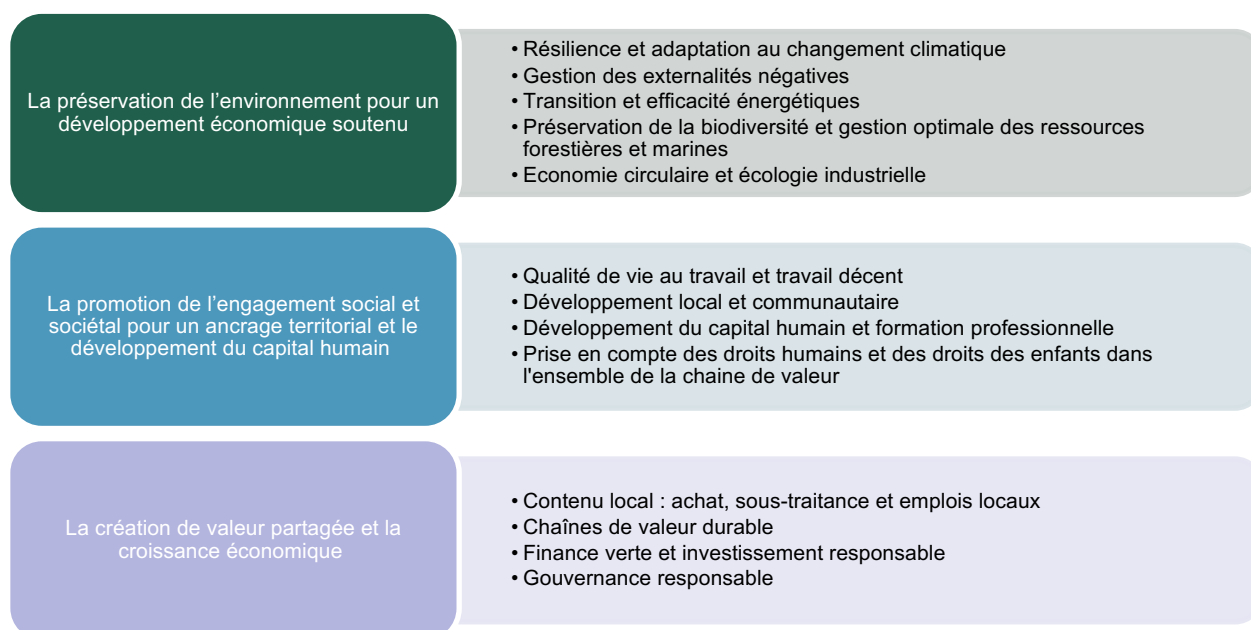
- Cohérence avérée avec les réalités locales ;
- Alignement avec les priorités locales et nationales ;
- Menaces sur la viabilité économique des entreprises et leurs performances commerciales ;
- Réponse aux attentes des parties prenantes externes ou internes du secteur privé ;
- Source de conflits avec la communauté ;
- Nouvelles dynamiques économiques ;
- Alignement avec les nouvelles exigences des cadres réglementaires nationaux et internationaux explicités en 1.1 ; 2.2.1 ; 2.2.2 ; 2.2.3 ;
- Nécessité de renforcer les sensibilisations sur certains sujets obligatoires auxquels les entreprises s'y soustraient.

Suivant la norme internationale ISO 26 000, une démarche RSE est structurée autour de sept (7) questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits humains, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et le développement local. D'une manière plus simplifiée, ces thématiques peuvent être regroupées en quatre (4) groupes. Ce sont notamment la protection de l'environnement, le développement social, le développement économique et la bonne gouvernance. L'élaboration de la présente stratégie a tenu compte de cette répartition.

3.2.2. Thématiques priorisées

En les recoupant avec les enjeux identifiés durant l'étude sur l'état des lieux et analyse des bonnes pratiques RSE, à l'occasion des consultations multi-acteurs et lors des états des lieux réalisés détaillés au paragraphe 2.5, les thématiques et sous-thématiques suivantes seront développées dans le cadre de la présente SNRSE :

Figure 4: Thématiques prioritaires



3.2.3. La préservation de l'environnement pour un développement économique soutenu



Objectif : Promouvoir la préservation et la valorisation de l'environnement et la gestion optimale des ressources naturelles pour un développement économique soutenu

Le développement économique et l'environnement sont étroitement liés. D'après les résultats de l'étude sur les bonnes pratiques sur la RSE, 47% des participants ont déclaré dépendre des ressources naturelles pour le développement et la pérennité de leurs activités économiques. Parmi les ressources les plus utilisées figurent les ressources forestières (60,61%) et les ressources en eau (51,2%). Un peu moins d'un quart exploite les ressources minières ou pétrolières et le reste est dans l'exploitation des ressources halieutiques. Les thématiques environnementales choisies sont celles qui ont été jugées les plus pertinentes vis-à-vis du développement économique de Madagascar.

Tableau 8: La préservation de l'environnement pour un développement économique soutenu

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
Résilience et adaptation au changement climatique	Pays à vocation agricole, le changement climatique peut engendrer de lourds impacts sur le développement économique de Madagascar et de ses communautés paysannes. Les risques d'aléas climatiques sont d'autant plus élevés du fait de son insularité. La SNRSE doit ainsi soutenir les efforts d'adaptation et de résilience des communautés et des acteurs économiques face au défi engendré par le changement climatique.	• Campagne de sensibilisation et IEC des entreprises • Accompagnement et orientation vers des projets/pratiques contribuant à la résilience et l'adaptation au changement climatique

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
Gestion des externalités négatives	Source de conflit avec la communauté locale et principale cause de la dégradation environnementale, la mauvaise gestion des externalités négatives occasionnées par la production industrielle constitue un problème urgent à résoudre. Afin de prévenir et réduire ses impacts sur les écosystèmes et la santé publique, les sujets clés suivants seront abordés : • La gestion de la pollution de l'air, de l'eau et du sol • La réduction et l'atténuation de l'émission de gaz à effet de serre • La mise en place de filières de valorisation des déchets	• Campagne de sensibilisation et renforcement de capacité des entreprises • Renforcement de l'application des cahiers de charges environnementaux pour les entreprises soumises au décret MECIE • Mise en place de la démarche d'évaluation d'impact plus simplifiée pour les autres entreprises
Transition et efficacité énergétiques	La précarité énergétique est un sujet qui prédomine à Madagascar. Avec seulement 15% de la population qui ont accès à l'électricité, les impacts sont considérables sur le niveau et la qualité de vie des citoyens. L'environnement et les activités économiques ne sont pas non plus épargnés. D'où, l'urgence d'informer et de sensibiliser les acteurs concernés sur la recherche et l'utilisation de nouvelles sources d'énergie moins polluantes et plus respectueuses de l'environnement à travers la stratégie nationale et à adopter des pratiques de gestion efficiente de l'énergie.	• Mise en place de projets et de mécanismes de financement pour les entreprises • Sensibilisation des entreprises
Préservation de la biodiversité et gestion optimale des ressources forestières et marines	Les ressources forestières et marines constituent les principales sources de moyens de subsistance des populations, et permettent aux entreprises d'assurer leur production. Ces ressources sont toutefois menacées par les activités anthropiques : feux de brousse, surexploitation, non-respect des calendriers de pêche... La pérennité des entreprises est ainsi mise en péril et des actions concrètes doivent être mises en place pour inverser cette tendance.	• Sensibilisation des entreprises à la mise en place de projets/démarches de gestion des ressources naturelles en collaboration avec les communautés et l'État • Promotion de la contribution des entreprises à l'effort de reforestation nationale • Mise en place de projets de forêts certifiées • Sensibilisation et accompagnement des entreprises à adopter des outils et des bonnes pratiques

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
		internationales telles que la hiérarchisation de l'atténuation ⁷
L'économie circulaire et écologie industrielle	Pour un pays en développement tel que Madagascar, l'économie circulaire est une source d'opportunités considérables pour soutenir une croissance durable. A travers une approche circulaire priorisant une écologie industrielle, l'objectif est de réconcilier le développement économique avec la préservation des ressources et ce, en créant une synergie inter-entreprises : • Par la réduction des déchets et l'optimisation des ressources, elle permet de préserver les ressources naturelles et la biodiversité unique du pays. • En diversifiant l'économie et en réduisant la dépendance aux importations de matières premières, elle renforce la résilience économique. • Par la création d'emploi et l'innovation, elle contribue à améliorer la qualité de vie des citoyens.	• Information, éducation et communication sur les opportunités économiques liées à l'économie circulaire • Promotion de l'entrepreneuriat sur l'économie circulaire • Soutien à la mise en place et au développement de projets autour de l'écologie industrielle

3.2.4. La promotion de l'engagement social et sociétal pour un ancrage territorial et le développement du capital humain



Objectif : Promouvoir l'engagement social et sociétal des entreprises pour un ancrage territorial et le développement du capital humain

Les entreprises jouent un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. En interne, une bonne relation et conditions de travail permet de renforcer la compétitivité et la production, tandis qu'en externe, l'engagement sociétal permet de maintenir la licence sociale à opérer de l'entreprise et à bâtir une bonne réputation.

Tableau 9: La promotion de l'engagement social et sociétal pour un ancrage territorial et le développement du capital humain

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
Qualité de vie au travail et travail décent	• 83,33% des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude sur l'état des lieux et l'analyse des bonnes pratiques sur la RSE ont identifié les conditions	• Formation et renforcement de capacité des entreprises à travers les groupements d'entreprise et des

⁷ Un outil qui sert à limiter les impacts négatifs des projets tout en accompagnant les communautés à travers des projets durables et qui valorisent les ressources naturelles.

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
	de vie au travail comme un axe prioritaire de la RSE. L'amélioration des conditions et qualité de vie au travail passe notamment à travers la promotion d'un travail décent, l'employabilité et la mobilité interne, le respect des droits humains et la santé-sécurité au travail.	programmes de formation dédiés • Renforcement de la sensibilisation des entreprises sur le respect des cadres en vigueur et le respect des droits humains, des droits de l'enfant et le dialogue social
Développement local et communautaire	• Le développement local ou ancrage territorial consiste pour les entreprises, à développer le territoire sur lequel elles s'implantent en y investissant. 85,19% des entreprises disposant d'un système de management de la RSE considère les communautés et le développement local comme un axe prioritaire de leur démarche RSE.⁸ • Cette dynamique socio-économique revêt une importance majeure pour Madagascar où l'implication de l'État dans le développement des zones reculées est jugée encore faible. Considérant la confusion occasionnée dans la délimitation du rôle de l'État et celui des entreprises, cette thématique sera abordée dans les IEC composant la stratégie nationale.	• Formation et renforcement de capacité de la communauté dans les mécanismes de dialogue avec le secteur privé • Campagne de sensibilisation des acteurs économiques et des représentants de l'État dans les zones industrielles • Renforcement de capacité des entreprises sur la mise en place des projets d'investissements sociaux en alignement avec les attentes des PP
Développement du capital humain et formation professionnelle	• Force de production et vecteur de l'innovation, le capital humain est la matière première principale de l'entreprise. Sa valorisation est au cœur des préoccupations des entreprises compte tenu de son influence immédiate sur la motivation et par conséquent, la productivité des salariés. Parmi les pistes à explorer dans le cadre de la SNRSE, on cite l'adéquation entre les demandes et les offres d'emploi, la mise en place de collaborations entre le secteur privé et les départements ministériels concernés.	• Formation et renforcement de capacité à travers les groupements d'entreprise • Mise en place de partenariat avec les organismes de promotion de la formation professionnelle tel que le Fonds Malgache de Formation Professionnelles (FMFP)
Prise en compte des droits humains et des droits de l'enfant dans l'ensemble de la chaîne de valeur	• Le non-respect des droits humains à Madagascar résulte d'une combinaison de facteurs économiques, institutionnels, sociaux et politiques. À Madagascar, plusieurs droits humains sont régulièrement violés ou insuffisamment respectés. Cela se	• Renforcement de la sensibilisation des entreprises sur le respect des cadres en vigueur et le respect des droits humains et des droits des enfants dans

⁸ Source : Étude sur les bonnes pratiques de la RSE, 2021

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
	manifeste notamment par les violences basées sur le genre, le travail et exploitation sexuelle des enfants, les travaux forcés, un faible accès à une éducation de qualité et à la santé, des normes de sécurité insuffisantes et une absence de protection sociale pour de nombreux travailleurs, ou encore des infrastructures généralement inadéquates pour les personnes en situation de handicap. Pourtant, respecter les droits humains dans sa sphère d'influence permet à l'entreprise d'assurer sa responsabilité éthique, sa conformité légale, et son succès économique à long terme. Cela permet également de renforcer sa réputation, d'atténuer les risques sociaux et d'améliorer l'engagement des employés et les relations avec les communautés. • Les enfants, partie prenante clé des entreprises en tant que consommateurs, membres de la famille des employés, jeunes et futurs employés/chefs d'entreprise et membres de la communauté, sont aussi concernés par la présente stratégie. En effet, les activités du SP impactent négativement (risque sanitaire, travail des enfants, déscolarisation, abus/exploitation sexuel...) et positivement (conception de produit adapté, réalisation de projets RSE dédié, promotion de l'éducation financière et numérique, sensibilisation de masse et adaptation efficace dans les situations d'urgence...) sur les enfants. Ainsi, les entreprises gagneraient à prendre en compte cette catégorie de partie prenante dans leur stratégie RSE.	l'ensemble de la chaîne de valeur • Information, éducation et communication sur les droits humains, et de manière plus spécifique, la prise en compte des droits des enfants dans l'ensemble de la chaîne de valeur • Formation et accompagnement des entreprises concernées par les réglementations internationales telles que le CSDDD à l'adoption des démarches et des outils tels que le guide des Nations Unies pour les droits humains ou le Child Right and Business Principles (CRBP) par exemple.

3.2.5. La création de valeur partagée et croissance économique



Accompagner les entreprises à la création de valeur partagée et à la croissance économique

Le secteur privé joue un rôle primordial dans la croissance économique à travers la création de valeur d'une part et la création d'emploi d'autre part. La recherche d'intérêt économique prime encore et se fait souvent au détriment de l'environnement et du bien-être social. Les retombées positives ne sont pas suffisamment ressenties par la communauté alors que la dégradation de l'environnement et des écosystèmes naturels prend de l'ampleur. Face à ce contexte socio-économique précaire, plusieurs opportunités de développement liées à la durabilité restent cependant inexplorées et inexploitées à Madagascar.

Dans ce sens, trois thématiques de création de valeur ont été identifiées et méritent d'être considérées dans le cadre de la promotion de la RSE.

Tableau 10: La création de valeur partagée et croissance économique

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
Contenu local	- Investir dans l'approvisionnement et la sous-traitance locale est doublement avantageux, d'un côté pour les entreprises et de l'autre pour la communauté locale. Pour les entreprises, acheter local leur permet de s'assurer d'une meilleure acceptabilité sociale et de renforcer leur résilience. Cela peut également renforcer la compétitivité par la proximité et la limitation des délais d'approvisionnement. Au-delà de la création d'emploi, le contenu local favorise le développement socio-économique local. - Les impacts sociaux et communautaires sont également considérables du fait de la valorisation des produits locaux et de la main-d'œuvre locale. - Cette sous-thématique vise ainsi à traduire des enjeux en opportunité à travers l'appui de l'entreprise à la mise en place d'une démarche de contenu local.	- IEC et renforcement de capacité des entreprises sur les sujets de la sous-traitance et de l'emploi local - Réflexion sur la mise en place d'un cadre national sur le contenu local notamment dans le secteur minier et pour les grands investissements
Chaîne de valeur durable	Le développement de chaînes de valeur durable, à travers son approche fondée sur le triple critère de la durabilité économique, sociale et environnementale, constitue un outil pratique pour les entreprises pour	Renforcement de capacité des entreprises sur la prise en compte d'une chaîne de valeur durable et la gestion durable des ressources naturelles

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
	réduire les coûts, créer des revenus équitables pour les communautés, assurer la pérennité de ses activités et une exploitation optimale des ressources naturelles.	• Mise en place et soutien aux projets de promotion des chaînes de valeur durables
Finance verte et investissement responsable	• La finance et l'investissement responsable constituent un important levier dans la promotion de la RSE et de l'engagement des entreprises pour le développement durable. La RSE prend une place de plus en plus importante dans le choix des investissements et des placements financiers. La mobilisation des acteurs sur ces sujets constitue à la fois un levier de sensibilisation des entreprises et de création de valeur. Il s'agit de sensibiliser et mobiliser le secteur public, le secteur privé et les institutions financières dans la prise en compte de la RSE dans leur décision de financement et leurs choix d'investissement. En appliquant les principes du pollueur-payeur, la fiscalité verte peut être un outil efficace pour renforcer la responsabilisation des entreprises en mitigeant davantage leur externalité négative.	• Mobilisation des institutions financières à la prise en compte des dimensions sociales et environnementales dans leur choix de financement et d'investissement • Mise en place et promotion des financements pour les projets ou entreprises qui créent de la valeur sociale et/ou environnementale • Accompagnement et sensibilisation des entreprises concernées par le projet de loi sur la fiscalité verte
Gouvernance responsable	Selon la norme ISO 26 000, une gouvernance responsable repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale dans ses processus de décision et de mise en œuvre. Dans le contexte de responsabilité sociétale, la gouvernance de l'organisation est un facteur très important et cela de deux manières : • Du côté des entreprises, une bonne gouvernance garantit la transparence et la responsabilité dans leurs opérations, permet une gestion efficace des risques, renforce leur crédibilité, assure leur conformité aux réglementations en vigueur et protège les intérêts de toutes les parties prenantes. Ces efforts convergent vers la durabilité à long terme de l'entreprise elle-même. • Du côté de leurs parties prenantes et notamment des investisseurs potentiels,	• Sensibilisation et formation des entreprises sur des thématiques telles que la concurrence déloyale, les droits des consommateurs, la lutte contre la corruption • Information, éducation et communication sur les outils existants en matière de reporting extra-financier • Réflexion sur l'obligation de reporting pour certaines industries à l'instar des entreprises qui sont soumises au décret MECIE et les investisseurs concernés par la loi sur l'investissement et le nouveau code minier

Sous-thèmes	Justificatifs	Actions à mettre en place
	le critère de bonne gouvernance leur permet d'évaluer les performances extra-financières d'une organisation, leur permettant ainsi de faire un choix éclairé sur leur décision d'investissement.	

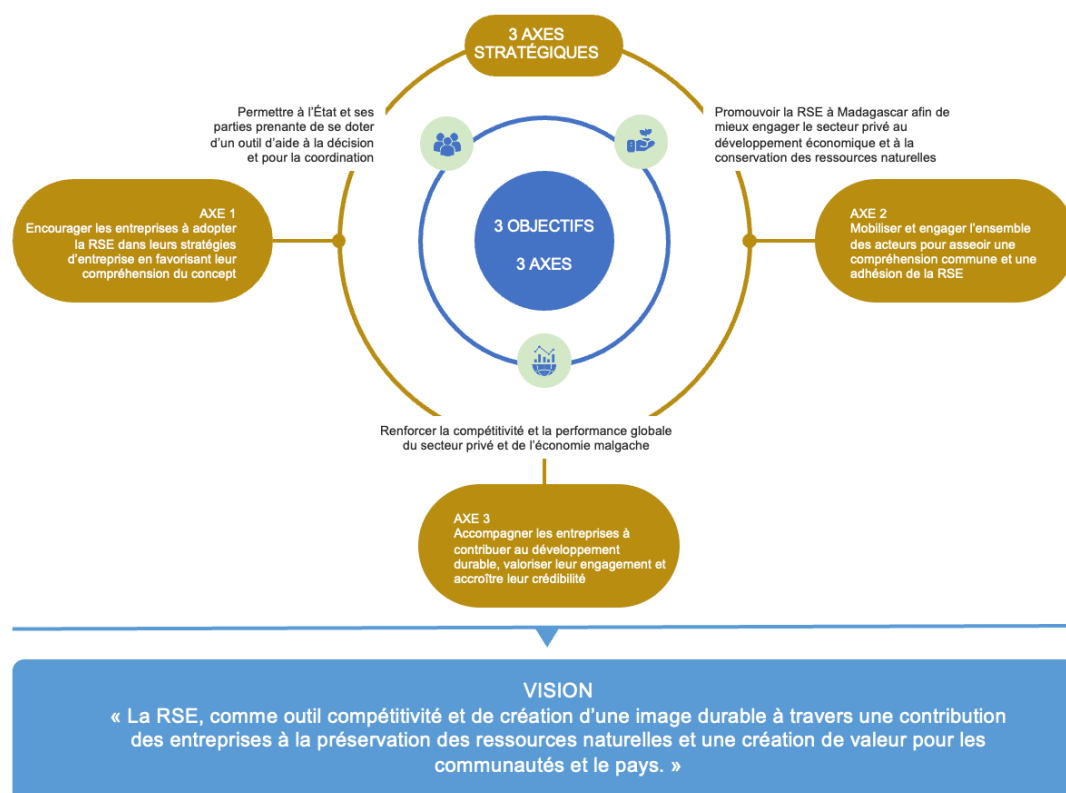
Pour répondre aux besoins croissants en matière de durabilité et de responsabilité sociétale des entreprises, de nouveaux modèles de mécanismes de financement d'initiatives RSE à impact communautaire ont émergé. Ces innovations financières reflètent une évolution vers des approches plus innovantes et intégrées pour soutenir les initiatives RSE à impact communautaire. Toutefois, pour y avoir accès, les entreprises doivent justifier de bonnes performances extra-financières ficelées dans des reporting complets et crédibles.

4. Vision et objectifs stratégiques de la SNRSE

4.1. Vision et objectifs de la SNRSE

Tel que mentionné en 1.1, la vision est donnée à horizon 2030. Ses objectifs, principes directeurs et dispositifs institutionnels clés sont posés. Elle repose sur une forte orientation incitative et sur la notion de compétitivité. Si les approches coercitives ne sont pas centrales, les aspects réglementaires existants et la cohérence des textes à renforcer ne sont pas pour autant négligés.

Figure 5: Vision et objectifs de la SNRSE



Pour faire de cette vision une réalité, la SNRSE a comme objectif global de promouvoir la RSE **en mettant à disposition de tous les acteurs, une base commune, un langage harmonisé et une ligne directrice qui favorisent l'information, l'éducation, la facilitation et l'implication de tous les acteurs.**

Les objectifs sont mentionnés dans le tableau suivant.

Tableau 11: Objectifs de la SNRSE

Permettre à l'État et à ses parties prenantes de se doter d'un outil d'aide à la décision et pour la coordination
À travers la mise à disposition d'une feuille de route et des stratégies de mise en œuvre adéquates, la SNRSE vise à faciliter la coordination de l'ensemble des parties impliquées. De plus, elle fournira les outils nécessaires à la prise de décision pour la mise en place d'un cadre favorable à l'adhésion effective des entreprises à la démarche RSE.
Promouvoir la RSE à Madagascar afin de mieux engager le secteur privé au

développement économique et à la conservation des ressources naturelles

La Stratégie nationale permettra la mise en place de dispositif de sensibilisation et d'accompagnement qui consiste à appuyer les entreprises du secteur public et privé à adopter la démarche RSE de manière qu'elle puisse contribuer à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, et au développement social et économique pour un développement durable.

Renforcer la compétitivité et la performance globale du secteur privé et de l'économie malgache

Dans un contexte de globalisation et d'évolution des modes de consommation, les entreprises malgaches doivent s'aligner aux exigences et tendances mondiales en matière de pratiques d'affaires soucieuses de l'environnement et créatrices de valeur. Dans ce contexte, la SNRSE vise à accompagner les entreprises malgaches à être plus compétitives/productives sur le marché local, régional et international où les standards en matière de RSE constituent des atouts majeurs pour l'accès aux marchés.

4.2. Principes directeurs de la SNRSE

L'élaboration et la mise en œuvre de la SNRSE sont basées sur les principes suivants :

Tableau 12: Principes directeurs de la SNRSE

Alignement avec les priorités du Gouvernement et les cadres réglementaires

En tant qu'outil stratégique, la SNRSE a été développée en tenant compte les politiques stratégiques et sectorielles et en alignement avec la Politique Générale de l'État et ce, suite à l'inventaire et l'analyse du cadre réglementaire et législatif malgache. Cet état des lieux a permis d'identifier les dispositifs législatifs qui sont favorables à la démarche RSE et ceux qui doivent être pleinement intégrés dans la SNRSE. Une attention particulière a été accordée aux dispositifs réglementaires initiés, en cours de revue ou existants qui intègrent déjà les composantes de la RSE et tout particulièrement le décret MECIE, le code minier et le code du travail comme cela a été détaillé précédemment. La SNRSE devra être prise en considération dans les mises à jour des textes et dans les processus de planification nationale et locale.

Prise en compte des spécificités locales et des territoires

La SNRSE a été élaborée en se basant sur les spécificités régionales et les attentes des parties prenantes locales. Les consultations régionales ont montré que la nature et l'importance des enjeux et des problématiques en matière de RSE peuvent différer d'une région à une autre. Les solutions pour adresser ces problématiques sont prises en compte et seront considérées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie au niveau de chaque région.

Participation et inclusivité

La compréhension des enjeux et des attentes a nécessité une participation et une adhésion de toute la sphère des parties prenantes. Tout comme lors de son élaboration, la mise en œuvre de la SNRSE doit être participative et inclusive, de sorte que les différentes attentes soient prises en compte. La gouvernance de la SNRSE devra favoriser l'implication et la prise de responsabilité des pouvoirs publics et du secteur privé, des partenaires sociaux, de la société civile, des partenaires techniques et financiers, des médias, du milieu académique ainsi que des collectivités territoriales.

Prise en compte des entreprises de toute taille et de tous secteurs

La SNRSE a été définie en suivant une approche sectorielle basée sur une analyse des initiatives RSE au niveau des secteurs d'activités contribuant au développement économique de Madagascar. Son élaboration a été confortée par une approche territoriale qui a permis d'identifier les initiatives de développement durable locales et régionales promues par le secteur privé à travers la RSE. Au-delà, elle concerne l'ensemble du tissu économique et il est attendu, par effet d'entraînement, l'implication de tous les secteurs et le ruissellement de la RSE auprès des TPE-PME mais aussi des sociétés coopératives.

Considération des différents niveaux d'adhésion et d'engagement des entreprises en matière de RSE

Les récentes études en matière de RSE démontrent une certaine disparité entre le niveau de compréhension et d'appropriation de la démarche RSE, ce qui devra être prise en compte dans le cadre des programmes d'accompagnement et de sensibilisation. De plus, la nature de la démarche et des engagements doit être considérée pour que chaque entreprise, peu importe la nature de son activité et sa taille, puisse adopter la RSE en réponse à ses propres enjeux. L'écosystème entrepreneurial malgache étant composé en majeure partie par des Petites et Moyennes entreprises, la SNRSE, dans son approche tiendra compte de cette spécificité.

Prise en compte de l'intersectorialité et la coordination ministérielle

La RSE est une démarche multidimensionnelle, incluant à la fois le social, l'environnement et l'économie. La considération de l'ensemble des ministères **clés** dont « le ministère de l'environnement et du développement durable (MEDD), le ministère de l'industrialisation et du commerce (MIC), le ministère du travail, de l'emploi et de la fonction publique (MTEFoP) ainsi que les autres ministères sectoriels est primordiale dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie. Ces derniers devront y participer activement. Ainsi, le mécanisme de gouvernance tient compte d'une approche participative basée sur l'intersectorialité et l'inter-ministérielle.

Alignement aux bonnes pratiques et expériences nationales et internationales ainsi qu'aux spécificités du pays

La SNRSE prend en compte l'ensemble des bonnes pratiques et expériences nationales et internationales en matière de RSE et de développement durable pour combler les lacunes réglementaires identifiées. Ces bonnes pratiques ont été étudiées de manière à trouver une cohérence et un alignement avec la réalité économique, social et environnemental du pays. Il s'agit donc de définir une vision commune de la RSE pour le pays, qui soit alignée à nos valeurs, à nos contraintes et à nos objectifs de développement.

Démarche pragmatique autour d'un programme d'action

La SNRSE est la traduction stratégique d'une vision collective à court, moyen et long terme. Pragmatique et concrète, elle intègre un programme d'actions décliné sur trois échelles de temps. Pour chacune des thématiques identifiées dans les orientations ou les axes prioritaires, les objectifs opérationnels y afférents sont précisés. Il s'agit de convertir les enjeux définis dans la vision en des objectifs opérationnels réalisables et temporellement définis dans un programme d'actions en tenant compte des moyens disponibles. Ces objectifs correspondent à des actions concrètes sur de courtes périodes qui seront traduites en des projets et programmes concrets.

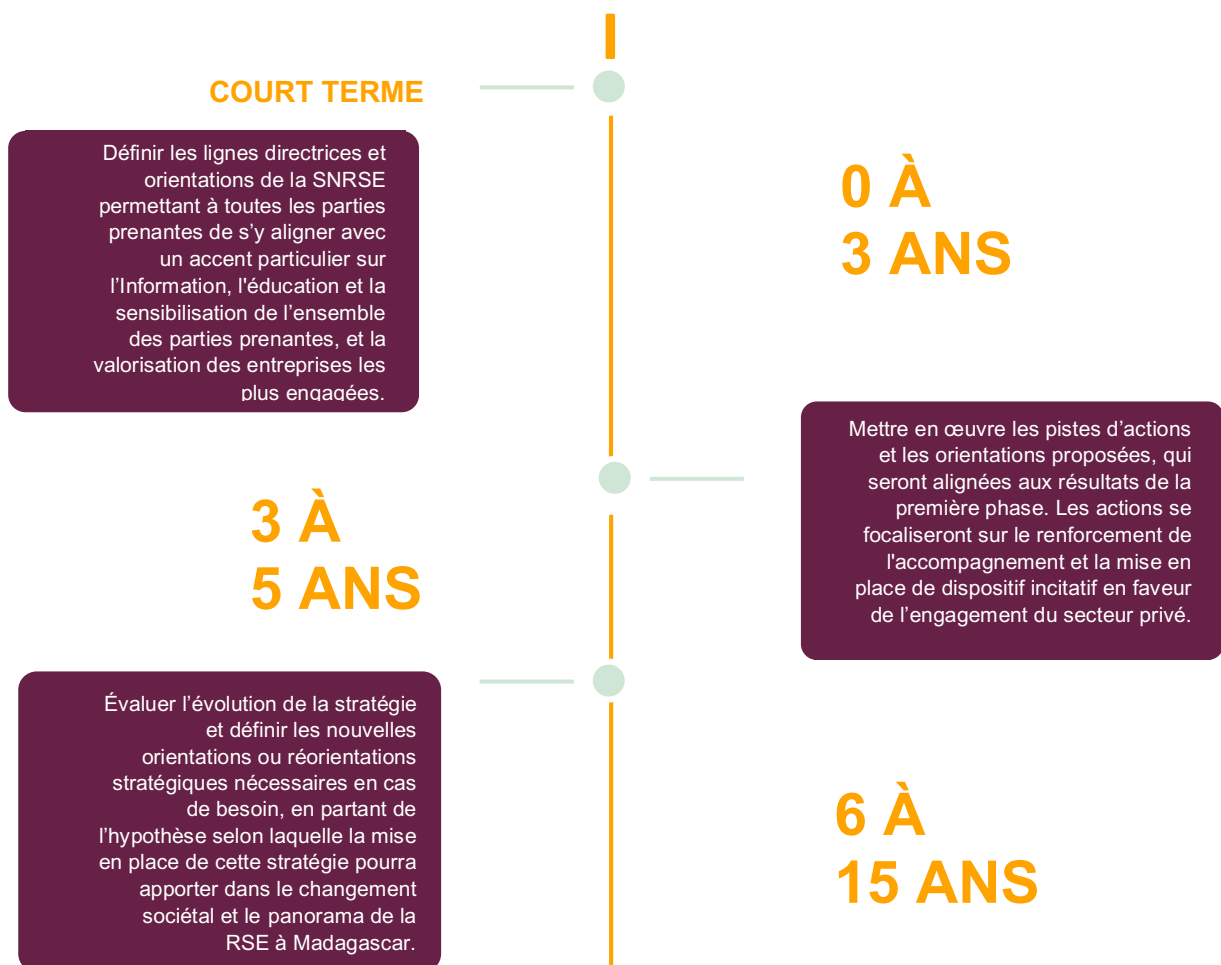
4.3. Posture institutionnelle et temporelle

En tant que document de référence, la SNRSE fixe les grandes orientations de la promotion de la RSE à Madagascar. Pour garantir sa mise en œuvre effective et son ancrage dans les rouages institutionnels, elle repose sur des instruments et dispositifs adaptés qui seront

adoptés et mis en œuvre par les entités gouvernementales avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers.

L'État a une vision volontariste du développement de la RSE. La SNRSE matérialise la volonté de l'État à jouer un rôle moteur en faveur de la RSE pour accompagner les entreprises dans une démarche de capitalisation et de développement. Ainsi, dans la même lignée que la norme ISO 26 000, la SNRSE a une vocation pédagogique et n'a pas pour visée spécifique de générer des dispositifs obligatoires et contraignants. Elle vise à réduire l'ineffectivité et les lacunes de certains cadres en apportant un renforcement de compétences et des outils qui favorisent leur appropriation et application réelle. Ainsi, la SNRSE se propose de fournir des lignes directrices sur trois (3) échelles de temps.

Figure 6: Vision temporelle de la SNRSE

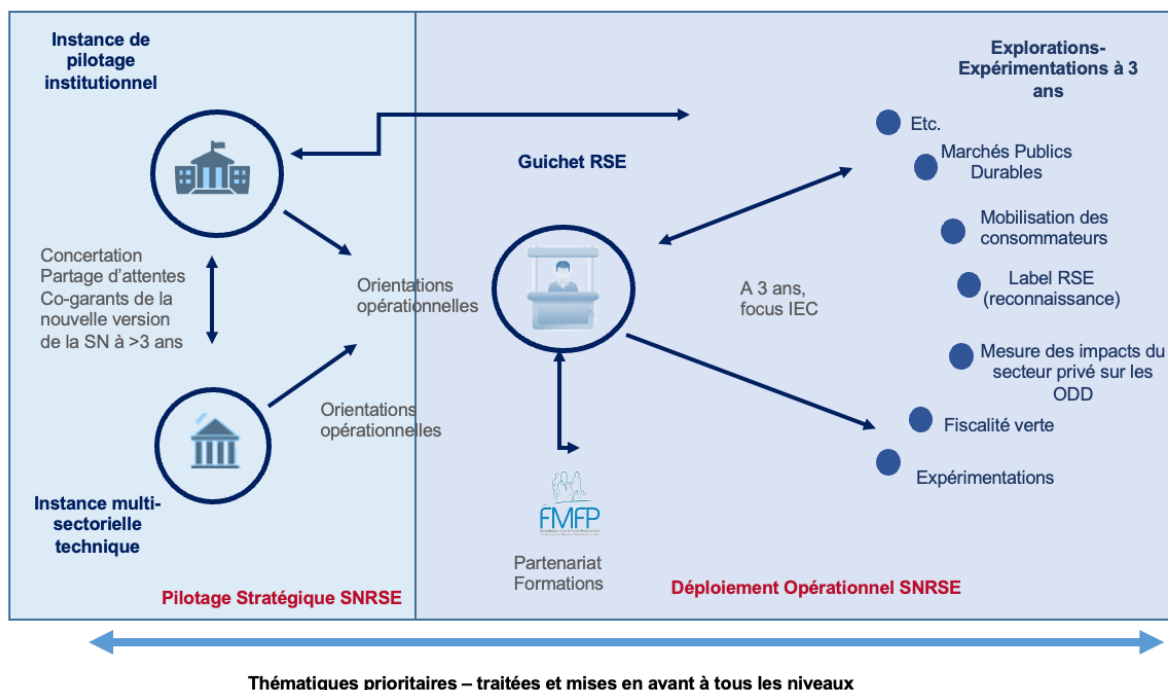


5. Gouvernance de la SNRSE

5.1. Dispositifs et modalités de Gouvernance clés

Les dispositifs de Gouvernance proposés sont récapitulés dans le schéma ci-dessous. Ils comprennent des instances stratégiques, des instances opérationnelles de niveau national et des instances régionales ainsi qu'un guichet de la RSE.

Tableau 13: Gouvernance de la SNRSE



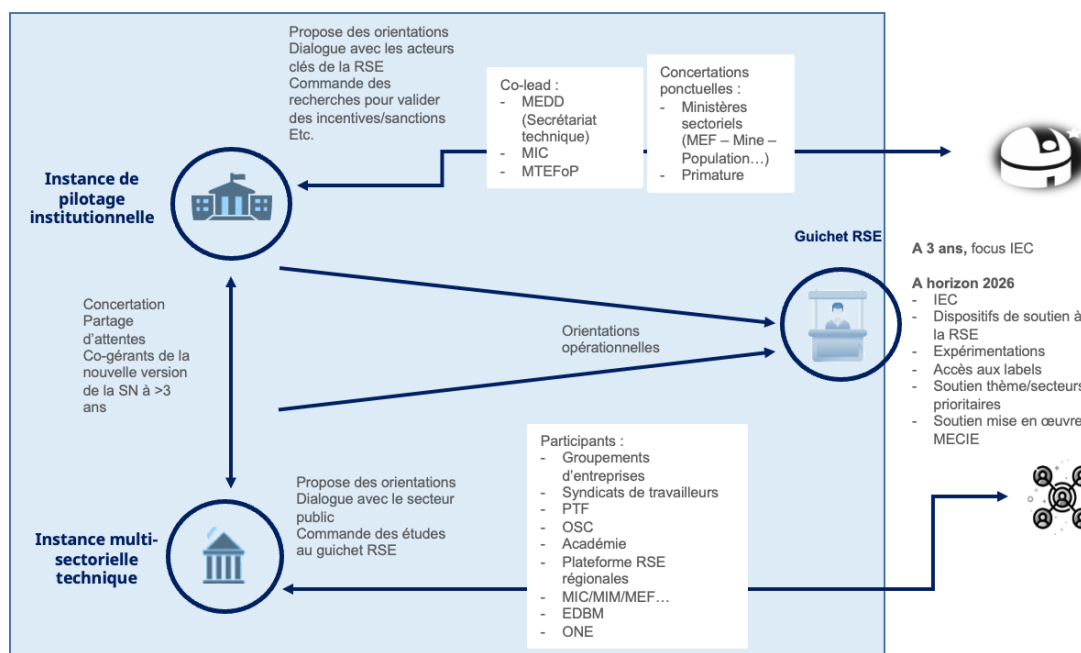
Les instances stratégiques seront composées d'une instance de pilotage stratégique institutionnelle, d'une instance multisectorielle de concertation stratégique technique et d'un guichet unique. Les rôles de chacun de ces trois organes sont développés au paragraphe suivant.

5.2. Rôles des instances stratégiques principales

Les instances stratégiques sont seules décisionnaires des orientations de la RSE malgache et ont la charge de déployer les éléments proposés dans les axes stratégiques.

L'instance de pilotage stratégique institutionnel assure le co-pilotage de la stratégie au niveau institutionnel et sera composée de trois ministères clés, qui vont co-porter la SNRSE et éclairer le déploiement des actions. Il s'agit du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), du Ministère de l'Industrialisation et du Commerce (MIC) et du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Fonction Publique (MTEFoP). Cette instance a comme rôle de mobiliser les autres ministères au besoin et selon l'évolution des actions et du contexte.

Figure 7: Instances stratégiques principales de la SNRSE



D'autre part, il apparaît que l'**instance multisectorielle de concertation stratégique et opérationnelle** a un rôle central du fait de sa composition : groupements d'entreprises, principaux ministères, organismes rattachés comme l'EDBM ou l'ONE mais également des parties prenantes clés comme les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers, ou encore les syndicats de travailleur. Cette instance propose les orientations clés de la RSE malgache, dialogue avec le secteur public sur les équilibres entre les approches volontaire et réglementaire, commande des études et enquêtes à l'observatoire et des expérimentations au conseil scientifique.

Cette instance est co-garante de la réussite de la SNRSE avec l'organe de pilotage institutionnel. En effet, la SNRSE est avant tout un outil de l'État malgache. En ce sens, et du fait de la transversalité des sujets de la RSE, un co-lead est proposé, reposant sur trois piliers : le MEDD, le MTEFoP et le MIC. Ces trois ministères co-leaders, avec un secrétariat technique au MEDD, devront consulter régulièrement d'autres ministères sectoriels ou thématiques.

Ces deux instances porteront le guichet de la RSE à Madagascar qui sera placé au sein du MEDD. Le guichet unique développera principalement l'axe d'information, de formation et de communication ainsi que la mise en place de mesures incitatives sur les trois premières années de la SNRSE, puis renforcera ses missions à horizon 2030, portant sur la mise en place des divers dispositifs et outils ainsi que leur promotion.

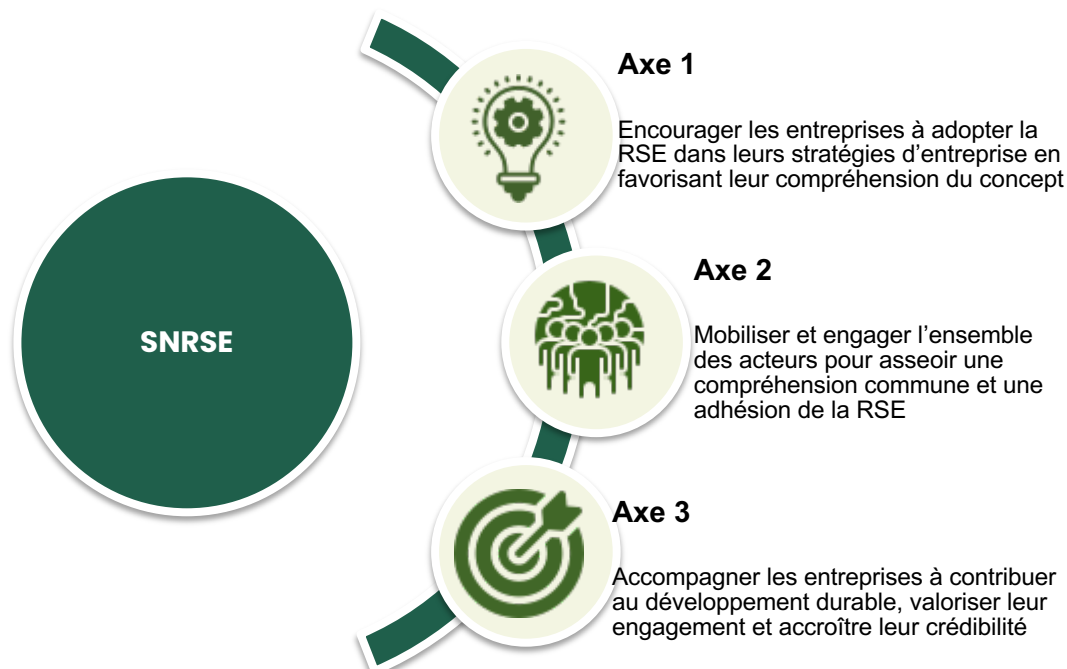
5.3. Articulation des instances de Gouvernance nationales et régionales

Très largement plébiscitée lors des ateliers régionaux, la prise en compte des spécificités régionales par une solution de « plateformes régionales » de la RSE est un incontournable. Il est proposé la création d'instances multi-acteurs régionales, activement représentées, chacune, dans l'instance nationale. Ces organes élaborent une déclinaison régionale de la SNRSE, appelée "Stratégie Régionale de la RSE" (SRRSE), tenant compte des enjeux territoriaux spécifiques ainsi que des secteurs clés de l'économie régionale. Les SRRSE constituent un cadre de dialogue entre les autorités régionales et le secteur privé local.

6. Axes stratégiques de la Stratégie Nationale RSE

La SNRSE s'articule autour de trois axes clés et est orientée selon la vision d'une RSE "outil de compétitivité" et de contribution du développement durable telle qu'exposée précédemment.

Figure 8 : Axes stratégiques de la SNRSE



Cette vision est soutenue par une approche progressive, incluant une “rampe de lancement” de trois ans dédiés à l'Information, l'Éducation et la Communication, en Axe 1. Puis la mise en œuvre sera soutenue par l'implication d'autres parties prenantes clés (Axe 2), permettant de valoriser progressivement les efforts mis en œuvre par les entreprises. Enfin, l'Axe 3, permet de renforcer encore cette valorisation grâce à des incitations de plus en plus fortes, comme la mise en place d'un label RSE et/ou d'un label vert, de marchés publics durables et écoresponsables, ou encore la réalisation des travaux sur le développement de financements de projets à forts impacts.

6.1. Axe 1 : Encourager les entreprises à adopter la RSE dans leurs stratégies d'entreprise en favorisant leur compréhension du concept

Selon la définition de la RSE donnée dans ce document stratégique, elle doit se développer au cœur des activités des entreprises et non plus en périphérie. Si certaines entreprises, en particulier exportatrices, ont déjà réalisé de premiers pas en ce sens en saisissant certaines opportunités de marchés, il s'agit, dans cet Axe 1, de toucher l'ensemble du tissu économique afin d'homogénéiser progressivement la prise en compte de la RSE comme un investissement stratégique au cœur des entreprises, de leurs politiques, de leur système de management, de leurs produits et de leurs services.

À cet effet, le premier résultat attendu est la bonne compréhension et l'appropriation de cette vision par l'ensemble des acteurs économiques, via la formation, l'élaboration des guides de bonnes pratiques et des échanges d'expérience à Madagascar et ailleurs. Le second résultat consiste au développement de compétences plus spécifiques autour de la maîtrise d'enjeux

clés pour Madagascar comme la gestion des ressources naturelles ou le renforcement du capital humain.

6.1.1. Résultat 1 : Les entreprises s'approprient la RSE, ses intérêts économiques et adhèrent à la démarche

6.1.1.1. Mise en place d'un programme de formation et de renforcement de capacité du secteur privé

La première proposition d'action afin de répondre à l'enjeu de compréhension globale des sujets de RSE et la mise à niveau des connaissances de l'ensemble du secteur privé, porte sur la conception d'un vaste programme de sensibilisation et de formation, adapté selon les niveaux de maturité des entreprises à l'échelle nationale. Ce programme de formation sur les sujets de la RSE comprend systématiquement un rappel des cadres réglementaires de base régissant chaque secteur concerné. Cet objectif de formation a été très largement plébiscité par les parties prenantes ayant participé aux ateliers et ayant bénéficié d'une première sensibilisation en la matière. De premières initiatives mises en place ces dernières années peuvent inspirer la conception de ce programme tels que la prise en compte par le Fonds Malgache de la Formation Professionnelle (FMFP) de nombreuses formations liées à la RSE, tant dans des opérations individuelles que collectives. Le FMFP inclut donc déjà la RSE dans sa vision des formations incontournables pour l'économie malgache et le développement du capital humain.

Les inspirations internationales sur ce type d'approches sont nombreuses, ainsi que les exemples de contenus inspirants. Madagascar possède déjà, sur son territoire, des compétences de formations sur la RSE. Elles pourront être complétées par des compétences extérieures sur des sujets plus spécialisés (voir résultats 2).



Les instances de gouvernance de la stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères dédiés à l'éducation et la formation professionnelle et le FMFP, travaillent conjointement à la définition de ce programme national, avec des ramifications régionales, ainsi qu'à son financement avec les bailleurs engagés dans le soutien de la RSE malgache et/ou la formation professionnelle (exemple de l'AFD et l'Union Européenne, principaux soutiens financiers du FMFP).

6.1.1.2. Publication, promotion de guide pratique, des bonnes pratiques et des outils pour les entreprises et accompagnement à se conformer aux exigences du marché

Pour soutenir la compréhension globale des sujets, la formation seule ne peut suffire. D'autres outils doivent être mis à disposition des entreprises. En particulier, un guide ou plusieurs guides intégrant diverses dimensions :

- clarification de la définition de la RSE et de ses principes ;
- méthodes d'analyses des enjeux et parties prenantes ;
- modes de mobilisation des collaborateurs et des parties prenantes ;
- thèmes clés de la RSE à Madagascar et clarifications des enjeux ;
- explications de référentiels intersectoriels et sectoriels clés ;
- guides de mise en place d'indicateurs et de la mesure d'impacts ;
- éléments de communication de ses actions RSE et de reporting ;
- mécanisme de mise en place et de déploiement de projets communautaires ;
- florilège de bonnes pratiques à et hors Madagascar.

Ce type de guide peut être complété de systèmes d'auto-évaluation en ligne, par exemple, afin de permettre aux entreprises les plus avancées d'avoir une idée sur leur niveau de maturité. De tels outils, à redessiner selon les enjeux et la maturité des entreprises malgaches, sont disponibles dans les pays développés mais également, entre autres, via la bibliothèque en ligne du Pacte Mondial des Nations-Unies. Plusieurs cadres et outils internationaux existent déjà et peuvent servir de guide pour les entreprises en fonction de leurs enjeux dont les suivants :

Les cadres transversaux :

- La **norme ISO 26 000** qui fournit des lignes directrices pour la mise en place d'une démarche RSE ancrée aux cœurs de la stratégie de l'entreprise.
- La **Corporate Sustainability Reporting Directive** pour les entreprises ayant des relations commerciales avec les entreprises auxquelles le cadre s'applique.
- La **Corporate Sustainability Due diligence Directive** pour la prévention et la gestion des risques et impacts liés à la violation des droits de l'Homme dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise

Les cadres spécifiques et thématiques :

- L'outil de **hiérarchisation d'atténuation** pour les projets qui ont des impacts sur l'environnement et la biodiversité et qui privilégient d'abord l'Évitement de ces impacts, puis leur Réduction, ensuite la Restauration ou la Réhabilitation des impacts temporaires, et enfin la compensation des impacts résiduels.
- Le **Child Right and Business Principles**, un outil composé de 10 principes développé par l'UNICEF qui consiste en un **ensemble complet de lignes directrices** que les entreprises peuvent utiliser comme guide pour toutes les actions qu'elles souhaitent entreprendre en faveur des droits de l'enfant, sur le lieu de travail, au niveau du marché et dans la communauté.



Les instances de gouvernance de la stratégie RSE avec l'appui du guichet, en étroite collaboration avec les ministères sectoriels et intersectoriels, travaillent conjointement à la définition et la diffusion d'un guide et d'un panel d'outil à l'échelle nationale, avec des ramifications régionales, sur le modèle des bibliothèques d'outils du Pacte mondial des Nations-Unies, ainsi qu'à son financement avec les bailleurs engagés dans sa diffusion pour le soutien de la RSE malgache.

6.1.1.3. Capitalisation et publication des bonnes pratiques

En complément des deux points précédents, il est important de nourrir les formations et les outils diffusés à travers des exemples concrets de pratiques, en particulier à Madagascar. Il existe dans des réseaux d'entreprises engagées des exemples de compilation de fiches de bonnes pratiques inspirantes.

L'enjeu sera de faire contribuer les entreprises à créer leurs propres fiches, simples, et de nourrir régulièrement une telle base, d'enquêtes et d'études sur le modèle de l'étude des bonnes pratiques RSE réalisée en amont de cette Stratégie Nationale RSE.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères sectoriels et intersectoriels, travaillent conjointement à la définition d'un système de compilation des bonnes pratiques de RSE, à la fois thématiques, sectorielles et régionales, en intégrant les modalités de diffusion et de popularisation de cette base, ainsi qu'à son financement avec les bailleurs engagés dans sa diffusion pour le soutien de la RSE malgache. Des guides pratiques seront produites et diffusées.

6.1.1.4. Renforcement de la sensibilisation la communication des impacts des entreprises

Le mot “Responsabilité” de la RSE ainsi que celle évoquée dans la norme ISO 26 000 couvrent des notions de redevabilité et de transparence essentielles à l’exercice. Or, culturellement, à Madagascar et ailleurs, beaucoup d’entreprises n’ont pas cette culture de divulgation d’éléments internes ou de reconnaissance d’impacts notamment négatifs. Il est important, sans jugement ni condamnation (hors dimensions à caractères judiciaires évidemment), d’appuyer les entreprises dans cet exercice de redevabilité que ce soit sur des aspects positifs ou négatifs de leurs activités. Il en va de même dans l’accompagnement des diverses parties prenantes à comprendre et appréhender la transparence dont feront preuve les entreprises.



Dans cette optique, une sensibilisation à la communication “bienveillante” des impacts des entreprises, doublée de pistes de solutions pour réduire leurs effets négatifs, sera définie et proposée aux entreprises par les instances mixtes regroupant public, privé ainsi que les parties prenantes clés. La SNRSE va accompagner l’instauration progressive du reporting RSE par les entreprises qui déclarent adopter cette démarche.

6.1.2. Résultat 2 : La contribution des entreprises aux objectifs de développement durable est renforcée et alignée aux priorités nationales et locales

6.1.2.1. Sensibilisation, formation et accompagnement des entreprises à la gestion durable des ressources naturelles

Après la phase de sensibilisation générale propre au résultat 1, il est attendu dans le résultat 2, de dépasser la simple prise de conscience et la compréhension, afin de commencer à toucher à des actions transformatrices sur les thématiques prioritaires définies par les parties prenantes.

En particulier, les entreprises malgaches doivent pouvoir suivre un programme, renforçant tout à la fois leur connaissance des enjeux liés aux ressources naturelles, mais également la maîtrise d’outils prévus à cet effet. Par exemple, dans l’adaptation au changement climatique, des parcours, programmes et plans d’actions existent depuis plusieurs années dans divers pays, et sont déjà disponibles à Madagascar, en combinant la sensibilisation globale avec des outils comme La Fresque du Climat®, la fresque de la biodiversité, les calculateurs d’impact carbone (Bilan Carbone®, *GreenHouse Gas Protocol*, etc.), l’outil de hiérarchisation des impacts sur la biodiversité, les démarches d’établissement de plans d’action et de résilience des activités du secteur privé (par exemple la méthode française ACT) ou encore les outils de financement verts adaptés au changement climatique. Ces approches sont valables sur le sujet de la mesure des externalités négatives, la biodiversité (méthodes existantes d’évaluation de bilan biodiversité et de valorisation économique des services rendus par la Nature), la transition énergétique (via la promotion de normes comme l’ISO 50001 ou via les appuis de type Sunref), l’économie circulaire et la gestion des déchets, etc.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le MEDD, en charge de ces enjeux prioritaires, appuyé les ministères dédiés à l'éducation et la formation professionnelle, ainsi que les autres ministères sectoriels et le FMFP, travaillent conjointement à la définition de programmes complémentaires à celui de la sensibilisation générale sur la RSE. Ces programmes, dédiés aux enjeux environnementaux clés évoqués et au secteur privé, se voudront nationaux, avec des ramifications régionales. Tout comme le programme de sensibilisation générale à la RSE, son financement sera discuté avec les bailleurs engagés tout particulièrement sur les programmes de gestion durable des ressources naturelles.

6.1.2.2. *Sensibilisation formation et accompagnement des entreprises sur les modèles d'engagement communautaires impactant*

Dans le même esprit que le thème prioritaire précédent, il s'agira de mettre à disposition des entreprises malgaches un programme de sensibilisation et de formation, renforçant tout à la fois leur connaissance des enjeux liés aux modèles d'engagement sociaux et environnementaux, auprès des communautés et en montage projet à impact.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères porteurs d'enjeux socio-environnementaux clés auprès des populations, les ministères dédiés à l'éducation et la formation professionnelle, ainsi que les ministères sectoriels et le FMFP, travaillent conjointement à la définition d'un programme complémentaire dédiée aux impacts sur les communautés. Ce programme d'approfondissement se voudra national, avec des ramifications régionales fortes, compte-tenu des spécificités culturelles et territoriales du sujet. Tout comme le programme de sensibilisation générale à la RSE, son financement sera discuté avec les bailleurs engagés sur divers sujets cibles.

6.1.2.3. *Sensibilisation, formation et accompagnement des entreprises sur le droit de l'Homme, le développement du capital humain et le bien-être au travail*

Comme il a été reporté lors des consultations régionales, les enjeux de développement du capital humain et de bien-être au travail restent de taille à Madagascar. Le développement du capital humain en entreprise consiste à développer des méthodes et outils de gestion et d'amélioration des savoirs, savoir-faire et savoir-être de chaque collaborateur. Au-delà d'un investissement immatériel pour l'entreprise, le développement du capital humain a pour finalité de valoriser l'apport de chaque collaborateur aux activités de l'entreprise. Le développement du capital humain ne saurait se faire sans l'amélioration des conditions de travail qui tend vers le développement du bien-être des collaborateurs. Pour les entreprises, il s'agit avant tout de se conformer aux dispositifs légaux en vigueur puis, progressivement de réfléchir à des dispositifs « mieux-disants » qui favorisent le dialogue social et la participation des collaborateurs à la création d'un environnement de travail sûr et sain.

En ce qui concerne les droits de l'Homme, des actions de sensibilisation et de formation doivent être renforcées pour intégrer cet aspect dans l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et ce, conformité avec les exigences de la loi, et en s'appuyant sur les outils existants tels que le CRBP, les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ou encore les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères porteurs d'enjeux sociaux clés, les ministères dédiés au travail, à l'emploi et aux lois sociales ainsi qu'à l'éducation et la formation professionnelle, les ministères sectoriels et le FMFP, travaillent conjointement à la définition d'un programme complémentaire d'approfondissement des méthodes de développement du capital humain et du bien-être au travail et du renforcement du respect des droits de l'Homme. Il se voudra national, avec des ramifications régionales. Son financement sera discuté avec les bailleurs engagés sur divers sujets sociaux cibles et le Système des Nations Unies dont l'Organisation Internationale du Travail et l'UNICEF.

6.2. Axe 2 : Mobiliser et engager l'ensemble des parties prenantes concernées pour asseoir une compréhension commune et une adhésion à la RSE

À l'issue de la réalisation des actions proposées à l'Axe 1, il sera plus facile de mobiliser et de confirmer l'engagement des différentes parties prenantes concernées dont le secteur public, les consommateurs, les OSC, le secteur académique, les médias et de manière globale le grand public et les consommateurs.

- Les OSC apportent une expertise et une surveillance pouvant aider à évaluer de manière constructive les pratiques RSE, renforçant ainsi la transparence et la responsabilité des entreprises.
- L'engagement des OSC accroît la légitimité des initiatives RSE en démontrant leur impact positif sur la société et l'environnement, améliorant la réputation des entreprises.
- Le secteur académique forme les futurs leaders sur la durabilité et sensibilise les étudiants et chercheurs aux enjeux socio-environnementaux des pratiques commerciales.
- Les médias diffusent les bonnes pratiques et mettent en lumière les cas de non-conformité, influençant l'opinion publique et encourageant les entreprises à adopter des pratiques responsables.
- Les OSC et les médias jouent un rôle de plaidoyer pour des politiques RSE plus strictes, influençant les décisions politiques et économiques vers la durabilité.
- Le grand public et les consommateurs ont un rôle à jouer dans la promotion de la RSE étant donné que leur décision d'achat et leurs vigilances vis-à-vis des pratiques des entreprises peuvent influencer des comportements plus responsables.

Pour cet Axe 2, les objectifs sont de travailler sur l'amélioration du cadre institutionnel, de pousser la réflexion vers un changement de mode de consommation et de stimuler la promotion des bonnes pratiques de RSE.

6.2.1. Résultat 1 : Le secteur public enrichit le cadre institutionnel et développe activement le dialogue public-privé pour favoriser l'implication du SP dans sa contribution aux ODD

6.2.1.1. Mise en place de mécanisme de gouvernance commune de la SNRSE avec un axe territorial

Présenté plus en amont, le système de gouvernance de la SNRSE et, au-delà, de la RSE malgache, est, en soi, un résultat attendu de la SNRSE que nous reprenons ici sous cet angle.

Bien que mentionné dans cet Axe 2 impliquant les actions vis-à-vis des parties prenantes hors entreprises, il sera mis en œuvre de manière synchrone à l'Axe 1.

La réussite de la SNRSE réside dans la mobilisation et l'implication de l'ensemble des acteurs publics. Ainsi, même si l'État a pris le leadership pour l'élaboration et la coordination de la stratégie, il est important que les acteurs régionaux et nationaux puissent jouer un rôle moteur notamment dans le suivi et l'évaluation de la SNRSE. Le rôle moteur des collectivités territoriales décentralisées et des services techniques déconcentrés a été revendiqué dans la majorité des consultations régionales. Ce qui requiert la décentralisation des actions mais également la mise à disposition des ressources qui soient à la hauteur des ambitions fixées.



Il sera donné un rôle moteur au secteur privé aux côtés de l'État mais sans omettre la place de l'ensemble des autres parties prenantes. La SNRSE définit la mise en place d'un dispositif de gouvernance nationale rassemblant les différentes parties prenantes au sein de laquelle elles peuvent discuter et échanger sur le pilotage, le suivi et l'évaluation de la RSE. Pour une mise en œuvre effective des actions envisagées, il est important que les régions puissent prendre en main le pilotage et le suivi de leurs engagements à travers la mise en place de dispositifs régionaux qui s'appuient sur des structures de coordination locale ("plateforme régionale de la RSE" et "SRRSE" par exemple).

6.2.1.2. Intégration de manière permanente des sujets de la RSE dans les dialogues public-privé

Les dialogues public-privé (DPP), tel que défini par le décret présidentiel n° 2015-915 du 03 juin 2015, sont des processus de collaboration inclusifs visant à réformer la gouvernance et le climat des affaires. C'est une instance de décision et d'orientation commune, entre l'État et le secteur privé, pour maximiser l'efficacité des politiques publiques. Le DPP doit être organisé et structuré et nécessite un suivi dans la concrétisation des engagements qui ont été pris. Tenant compte des objectifs spécifiques définis pour le DPP, il est nécessaire de stimuler des échanges récurrents sur :

- l'évolution de la compréhension de RSE à Madagascar et les enjeux socio-économiques en la matière ;
- les réformes prioritaires en matière de cadrage réglementaire afin de garantir une cohérence entre les engagements de l'État, les politiques publiques et le cadre réglementaire en vigueur ;
- l'amélioration du climat des affaires qui instaure un lien de confiance entre les pouvoirs publics et le secteur privé ;
- les systèmes de valorisation et de reconnaissance des entreprises qui auront adoptées une démarche RSE favorisant le développement socio-économique du pays ;
- tout autre enjeu/problématique identifié dans le cadre du déploiement de la présente stratégie.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec l'EDBM qui assure actuellement le secrétariat technique et la facilitation du DPP, travaillent conjointement à la définition d'un calendrier de DPP en fonction des remontées d'informations sur les défis et opportunités issus du déploiement de la présente stratégie et des revues qui en découlent suivant la vision 2030 initialement posée, tout cela en cohérence avec les éléments du dialogue permanent instauré dans la gouvernance de la stratégie et les instances dédiées.

6.2.1.3. Mise en place de mécanisme de remontées et d'agrégation d'informations et de partage des avancées de l'intégration de la SNRSE

Pour un déploiement efficace, inclusif et participatif de la SNRSE, et au regard de la vision 2030, il est nécessaire de définir des mécanismes de remontées d'information et de partage des avancées des actions proposées à travers les différents axes stratégiques du présent document. Ce mécanisme vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés par la SNRSE.

Les informations collectées faciliteront le suivi-évaluation progressif tel que proposé à la **section 8** du présent document. Il s'agira de recueillir des données et retours d'expériences des différentes parties prenantes afin d'alimenter les différents supports de rapport de la Plateforme RSE qui en assurera la compilation et la capitalisation.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères et autres parties prenantes clés (PTF, OSC, etc.), travaillent conjointement à la définition de mécanisme de remontées d'information et de communication basé sur l'existant et adapté aux différentes contraintes d'accessibilité en fonction des zones géographiques.

6.2.2. Résultat 2 : Les marchés sont devenus sensibles aux questions environnementales et sociales, préférant les entreprises et produits perçus comme plus responsables

Une fois les entreprises conscientes des enjeux du Développement Durable et de l'importance d'une démarche RSE à fort ancrage territorial, il s'agira de développer la sensibilité des consommateurs et clients professionnels à ces enjeux. Il s'agit alors de mettre en miroir les efforts fournis par le secteur privé et d'inciter le consommateur à se tourner vers les produits dont le processus de production respecte les principes directeurs de la SNRSE.

A ce titre, le résultat 2 s'appuiera sur certains mécanismes développés dans le résultat 1 de l'axe 3 et en particulier les mécanismes de reconnaissance des entreprises et produits écoresponsables, de type "labels".

6.2.2.1. Sensibilisation de la population à la consommation responsable et durable

Le premier niveau d'action consiste en une campagne de sensibilisation à la consommation responsable et durable. Il s'agit de stimuler la prise de conscience de l'ensemble de la population sur les enjeux de Développement Durable et son rôle dans la promotion des pratiques de production responsable.

Le principal défi porte sur la clarté des messages clés et l'efficacité des méthodes et outils de communication déployés pour déclencher un début de remise en question sur les modes de consommation actuels. Il faudra définir une stratégie tenant compte des enjeux de communication locaux (barrières de langue, état de développement du capital humain, barrières socioculturelles liées au fady, etc.) et des défis d'accessibilité de certains outils et supports de communication. Malgré la faiblesse actuelle des associations de consommateurs, il pourra être identifié des organisations représentatives, susceptibles d'appuyer le dispositif.

D'une manière générale, il est attendu du programme de sensibilisation que le consommateur :

- prenne progressivement conscience des enjeux de Développement Durable et plus spécifiquement de l'importance de développer des pratiques plus durables et responsables ;
- comprenne son rôle dans cette dynamique ;
- puisse s'exprimer et être écouté sur ses appréhensions et obstacles ;
- prenne connaissance des solutions et alternatives pratiques existantes qui pourraient lui faciliter la transition vers ce mode de consommation plus durable.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le MIC, appuyé par le ministère de la communication et de la culture, ainsi que les ministères sectoriels et certaines OSC (pour partage de capitalisation de leurs expériences auprès des communautés locales), travaillent conjointement à la définition d'un programme de sensibilisation dédié aux consommateurs sur ces enjeux de Développement Durable et l'importance du changement du mode de consommation. Ce programme, dédié aux consommateurs, se voudra national, avec des ramifications dans toutes les régions. Tout comme les différents programmes de sensibilisation/formation proposés dans l'Axe 1, son financement sera discuté avec les bailleurs engagés.

6.2.2.2. Promotion des produits vita malagasy éco-conçus et responsables

Une fois la population sensibilisée sur les enjeux du Développement Durable et les alternatives possibles en la matière, la prochaine action porte sur la promotion des produits vita malagasy éco-conçus et responsables. Plusieurs initiatives peuvent être prises en ce sens :

- amélioration du climat de commercialisation des produits vita malagasy éco-conçus et responsables ;
- création de programmes d'accompagnement des entrepreneurs sur la mise en valeur de leurs produits malagasy éco-conçus et responsables ;
- création de dispositifs d'éco labels nationaux, en collaboration avec le bureau des normes ;
- création de plateformes et d'outils d'échanges et de partages permettant la rencontre de l'offre et de la demande.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le MIC, les groupements d'entreprises, le bureau des normes, appuyé par le ministère de la communication et de la culture, les ministères et groupements sectoriels ainsi que les partenaires techniques, travaillent conjointement à la définition d'un mécanisme de valorisation des produits issus de processus de fabrication locale et répondant aux critères d'éco responsabilité et d'éco-conception.

6.2.2.3. Promotion d'un mécanisme non-discriminatoire de marchés publics responsables

Dans la même optique et continuité des propositions précédentes, la mise en place d'un système de marché public favorisant la mise en œuvre de critères de sélection des entreprises engagées sur le plan social et environnemental constitue un levier essentiel et vertueux de la RSE, en particulier afin de stimuler les entreprises travaillant sur le marché national. Il s'agit donc ici d'intégrer les critères de durabilité dans l'attribution des marchés.

Cette pratique peut très largement s'inspirer de plus de 20 ans de retours d'expérience dans les pays développés mais également dans les pays en développement. Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) porte d'ailleurs le sujet à travers un réseau international de la commande publique durable, mine d'or de bonnes pratiques en la matière.

S'agissant d'évolution structurelle des textes de la commande publique malgache, des travaux en ce sens pourraient être promus dès la mise en œuvre de la Stratégie Nationale RSE, afin d'aboutir à une telle réforme dans les 3-5 ans.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE portent auprès de l'Etat et des instances publiques en charge des textes de la commande publique malgache, une proposition de réforme du code des marchés publics, sur la base des meilleures pratiques internationales, adaptées au contexte malgache.

6.2.2.4. Promotion d'une « image » durable du pays à et hors de Madagascar

Comme il a été observé tout au long du document, les entreprises exportatrices présentent une maturité forte en matière de RSE, du fait de leurs marchés. Elles sont déjà identifiées comme des locomotives susceptibles d'entraîner l'ensemble du tissu économique local.

Des études croisées entre entités malgaches et clients à l'export, notamment dans le secteur agrobusiness ou dans le secteur textile, démontrent que l'image des filières malgaches exportatrices est excellente. Bien que le pays souffre encore du sous-dimensionnement de ces entreprises et filières, et bien que les enjeux de qualité et de formation professionnelle soient prégnants, les acheteurs internationaux sont attirés par les savoir-faire reconnus des filières de haute qualité (cacao) ou unique au monde (secteur cosmétiques/santé travaillant sur les plantes endémiques) malgaches.

Si nous y ajoutons le potentiel encore sous-exploité du tourisme durable malgache et la réputation de plus en plus reconnue des services d'outsourcing, grâce à l'excellent niveau de langue des jeunes malgaches et la présence d'un des réseaux internet les plus performants d'Afrique et du Monde, nombreux sont les acteurs qui plébiscitent un travail de valorisation de la destination Madagascar sous l'angle d'une destination vertueuse sur le plan social, environnemental et sociétal.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le MIC, le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, les ministères et les groupements sectoriels ainsi que les partenaires techniques déjà engagés sur le sujet, travaillent conjointement sur la définition des principes et d'une forme de "branding pays" faisant la promotion d'une destination "fournisseur" vertueuse sur le plan de la RSE.

6.2.2.5. Promotion du contenu local auprès des grands investisseurs

Les ressources naturelles de Madagascar lui confèrent des opportunités considérables en matière d'investissement et de développement économique, pour ne citer que les investissements dans le secteur extractif, de l'agro industriel et du tourisme. Ces entreprises ont la possibilité d'apporter de réelles valeurs dans leurs zones d'intervention en optimisant leurs contributions au développement économique local et en développant des liens locaux et ainsi, renforcer son ancrage territorial et sa compétitivité. Il s'agit ici de traduire les enjeux en

opportunité à travers l'appui de l'entreprise à la mise en place d'une démarche de contenu local, qui vise à créer des emplois pour les communautés locales et dynamiser l'écosystème économique local par l'appui aux TPE/PME. Ces actions vont permettre à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et d'assurer son acceptabilité sociale.

Dans des secteurs tels que l'industrie de la pêche et de l'agriculture, l'objectif est de développer des approches qui visent la préservation des ressources naturelles et le partage équitable des revenus entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. La promotion des filières durables permet à la fois à l'entreprise d'assurer la pérennité de ses activités mais aussi de créer des revenus équitables aux communautés tout en assurant une exploitation optimale des ressources naturelles.



Les sujets du contenu local font l'objet de programmes de formation et de renforcement de capacité des entreprises et des entités publiques. Le gouvernement, en collaboration avec les entreprises pionnières sur ces sujets, est encouragé à entamer des réflexions sur la mise en place d'un cadre national sur le contenu local à l'instar d'autres pays en développement (Ghana, RDC, Trinidad et Tobago, Brésil, etc.).

6.2.3. Résultats 3 : Les entités publiques, les médias et les OSCs s'approprient la SNRSE, comprennent la RSE, ses intérêts économiques, sociétaux et contribuent à la promotion de la démarche

6.2.3.1. Sensibilisation des médias et des OSCs à la RSE

En tant que partie prenante de l'entreprise, les médias et les OSCs doivent également bénéficier de programmes de sensibilisation dédiés, du fait de leur rôle majeur dans le relai, la vulgarisation des informations liées à la RSE et l'interpellation face aux mauvaises pratiques d'affaires. Il y a un intérêt particulier à veiller à ce que ces acteurs du monde médiatique comprennent que la RSE ne se résume pas au mécénat ; qu'ils puissent relayer et valoriser les bonnes pratiques RSE ; qu'ils sachent distinguer le greenwashing d'une communication réellement responsable. Pour les OSCs, il est crucial de les inciter à adopter des pratiques proactives en faveur de l'instauration des pratiques d'entreprises responsables et réduire les approches réactives qui peuvent renforcer les tensions et les incompréhensions déjà existantes entre les entreprises et les communautés.

Les agences de communication, en travaillant étroitement avec les entreprises, sont également concernées. Elles doivent pouvoir les guider dans le bon sens. Nous assistons actuellement à une transformation progressive de ces acteurs qui adaptent leur métier et les services qu'elles proposent aux enjeux du Développement Durable en faisant le choix assumé de travailler exclusivement avec des clients eux-mêmes engagés, ou par le soutien à des projets à impacts grâce au pro bono.

Des agences nationales dédiées à la publicité et la communication responsables ont été développées à travers le Monde et peuvent servir de sources d'inspiration (exemple de l'Agence de Régulation Professionnelle de la Publicité en France).



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le Ministère de la Communication et de la Culture et le Ministère de l'Industrialisation et du Commerce, travaillent conjointement à la création d'une entité de régulation de la communication médiatique qui veillera sur les messages publicitaires diffusés et formera les acteurs dans le domaine sur des thématiques liées à la RSE : les impacts écologiques de la communication, les relations et conditions de travail dans les agences. Tenant compte de l'existant, la Direction de la Régulation des Médias pourrait avoir vocation en ce sens après rajout de ses attributions.

6.2.3.2. Sensibilisation, formation et accompagnement des entités publiques, dont l'enseignement, et des entreprises publiques à la RSE

Le respect de la légalité constitue un des principes de la RSE et le secteur public joue un rôle prépondérant dans la régulation et le suivi du respect de cette légalité par les différentes parties prenantes. Il va de soi que le secteur public, à travers ses différentes structures, s'aligne aux principes de responsabilité sociétale dans la réalisation de leurs attributions et la conduite de leurs activités. La Responsabilité Sociétale, telle que définie dans la norme ISO 26000 est également tout aussi applicable aux entreprises et aux organisations publiques.

En ce sens, il s'agira alors de développer un programme de sensibilisation et formation, renforçant la connaissance des entités et entreprises publiques sur des enjeux liés au Développement Durable et la RSE afin que celles puissent :

- Comprendre les attentes et les exigences vis-à-vis du secteur privé en matière de RSE ;
- Développer elles aussi leur démarche RSE en vue d'une exemplarité à suivre en tant que partie prenante de régulation et de contrôle des attentes susmentionnées.

En outre, le secteur de l'enseignement, dans son ensemble, et le monde universitaire, en particulier, devra disposer d'un programme de sensibilisation/formation spécifique permettant d'accompagner les nouvelles générations dans la compréhension et la mise en œuvre de la RSE.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les ministères dédiés à l'éducation nationale et la formation professionnelle, sur la base du programme de sensibilisation et formation dédié aux entreprises du secteur privé, travaillent conjointement à la définition de ce programme national, avec des ramifications régionales et le milieu universitaire, ainsi qu'à son financement avec les bailleurs engagés dans le soutien de la RSE malgache.

6.2.3.3. Échanges d'expériences avec d'autres pays africains et internationaux

Il est important, tout en définissant ses spécificités d'enjeux et ses priorités sectorielles, que Madagascar reste ouverte sur le Monde et sur le continent africain afin de diffuser ses pratiques, défendre sa vision mais également s'inspirer des pratiques inspirantes. Il a été question dans les échanges préparatoires à l'élaboration de cette Stratégie, que les échanges se fassent tant à une échelle des ministères/État que des groupements d'entreprises. Toutes thématiques pourront être abordées, ainsi que les dispositifs institutionnels, tout particulièrement le sujet clé de l'équilibre entre les approches volontaires et réglementaires, incitatives et coercitives.



Le MEDD joue un rôle de leadership dans de tels échanges auprès de ses équivalents africains, tout en réfléchissant sur des échanges qui impliquent également, ponctuellement, d'autres ministères. Les groupements d'entreprises seront mobilisés pour faciliter les échanges avec leurs pairs en Afrique et dans le monde francophone à travers des instances comme l'Alliance des Patronats Francophones, déjà active sur le sujet de la RSE, ou par le biais de relations bilatérales. Enfin, il est proposé que des échanges croisés intégrant à la fois ministères et groupements patronaux soient organisés une à deux fois par an.

6.3. Axe 3 : Accompagner les entreprises à contribuer au développement durable, valoriser leur engagement et accroître leur crédibilité

Dans une démarche d'amélioration de la compétitivité et de promotion de la RSE à Madagascar, les entreprises ont manifesté une attente très élevée en matière d'incitations et d'accompagnement de la part de l'État. La réussite de la SNRSE repose en grande partie sur la mise en place de ces mesures qui peuvent à la fois reconnaître les plus engagées mais aussi inciter les autres entreprises moins mûres à suivre le même chemin.

Pour accompagner le programme de sensibilisation, la SNRSE tient compte de la nécessité d'avoir des guides ou référentiels sur la RSE. Déclinés en plusieurs thématiques, ces guides s'adressent aux entreprises de différents secteurs, selon leur niveau d'engagement et en adéquation avec la nature de leurs activités et leur taille et les orientent sur :

- Une définition commune de la RSE et de ses intérêts pour l'entreprise ;
- La norme ISO 26000 et ses questions centrales ;
- La structuration d'une démarche RSE : définition des objectifs, mesure d'impacts, communication ;
- Des exemples de bonnes pratiques sectorielles et thématiques.

Afin de mutualiser les efforts et les ressources, il est pertinent que la SN se rapproche du Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM) et des autres groupements et considère ses avancements en la matière. En effet, dans le cadre de l'étude « Secteur privé et Développement Durable » mandaté par ce groupement, un guide/référentiel a été élaboré, offrant aux entreprises la possibilité de s'autoévaluer par rapport à ses engagements et structurer sa démarche responsable. Une déclinaison par secteur d'activité permet de se focaliser sur les enjeux et critères spécifiques au secteur : agribusiness, tourisme, NTIC et télécommunication, industrie & textile, mines et pétrole. Cette approche permet de capitaliser sur les avancements du GEM tout en promouvant une implication du secteur privé dans la SN.

6.3.1. Résultat 1 : Des processus de régulation, de suivi et d'autorégulation de la RSE sont mis en place

6.3.1.1. Mise en place de référentiels sectoriels

Compte tenu de la différence du niveau de maturité des entreprises, la mise en place de référentiels sectoriels est nécessaire pour permettre aux entreprises de se situer vis-à-vis des standards existants et ainsi, faciliter le déploiement ou l'amélioration de leur démarche. Bien qu'il soit important de disposer d'un référentiel de base, compte tenu des enjeux spécifiques à chaque secteur, il est proposé de développer des déclinaisons de référentiels sectoriels alignés non seulement aux enjeux du secteur mais aussi aux exigences du marché local, régional et international.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les groupements d'entreprises des secteurs cibles, travaillent conjointement à la définition d'un éventail de critères qui permettraient aux entreprises de s'autoévaluer, de mieux structurer leur démarche et de développer des produits en réponse aux enjeux locaux et les exigences des différents marchés.

6.3.1.2. *Mise en place d'un label RSE/vert malgache*

A l'instar du Maroc, ou encore de la Tunisie, les parties prenantes de la RSE malgache gagneraient à développer un label RSE et/ou un label vert tel qu'envisagé par le MEDD pour reconnaître les initiatives et démarches RSE et d'écoresponsabilité des entreprises malgaches. L'objectif est de permettre aux entreprises engagées de faire valoriser leurs efforts auprès de leurs parties prenantes et d'inciter ainsi les consommateurs à se tourner vers des achats responsables. Pour les secteurs tournés vers l'export et déjà labellisés sur des référentiels internationaux, ce label permettrait de compléter ces approches et de faire reconnaître leurs efforts au niveau national. Il faut toutefois noter qu'un label transversal RSE, même aligné aux normes internationales, ne remplace pas les labels sectoriels qui ont des exigences plus spécifiques tenant compte des enjeux de chaque industrie. De ce fait, les entreprises seront encouragées à réfléchir sur la nécessité de mise en place de label sectoriel au-delà d'un label « généraliste » sur la RSE.

Les modalités de portage et de promotion de ce type de labels peuvent être variées. Le MEDD possède déjà un projet de label vert et peut jouer un rôle de leader. De bonnes pratiques observées dans d'autres pays démontrent qu'une gouvernance mixte public-privé et une diffusion par les groupements professionnels sont également des facteurs clés de succès.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec les groupements d'entreprise, appuyé par les ministères et groupements sectoriels, et sur la base des référentiels susmentionnés, travaillent conjointement à la définition d'un éventail de critères, d'un système de certification qui permettraient aux entreprises d'obtenir cette reconnaissance.

6.3.1.3. *Promotion de la publication des engagements et indicateurs en matière de RSE*

Dans la logique des principes de transparence et de redevabilité mentionnés dans les sensibilisations dès l'Axe 1 de cette Stratégie, la montée de la RSE et la consolidation de la maturité des entreprises en la matière doivent aboutir, à 3-5 ans de sa mise en œuvre, au développement des principes de publication de documents de type "rapports RSE" ou "rapports intégrés", reposant sur des indicateurs solides, autant que possible basés sur les meilleures pratiques internationales (Global Reporting Initiative, notamment).

Il ne s'agira, a priori, dans un premier temps, que de promouvoir une approche purement volontariste, bien que les observations sur le plan international, en Europe mais également dans certains pays africains, puissent laisser penser qu'une obligation partielle de publication puisse un jour voir le jour à plus long terme, notamment pour les secteurs sensibles, en complément et en cohérence avec les obligations du décret MECIE. Pour les secteurs tels que les mines ou les investisseurs soumis à la loi sur les grands investissements, la SNRSE vise à renforcer leurs compétences en priorité et à fournir des guides qui leur permettent de monter en compétence et se conformer aux exigences.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE définissent des lignes directrices concernant les bonnes pratiques de reporting volontaires sur les sujets de RSE et orientent les entreprises en matière d'indicateurs.

6.3.1.4. Mise en place d'un système de capitalisation des données relatives aux engagements des entreprises

Une fois la pratique de reporting instaurée, il est attendu à horizon 2030 qu'une base de données nationale, agrégeant les éléments de reporting des entreprises engagées dans des approches volontaires de publication de leurs engagements et indicateurs, puisse voir le jour.

Témoin de la contribution du secteur privé au développement durable malgache, cette base de données sera mise en lien avec les Objectifs de Développement Durable de l'État.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE définissent la structure, les contenus d'une telle base de données, ainsi que son articulation avec les objectifs nationaux, en étroite collaboration avec les services de l'Etat dédiés aux suivis des objectifs de développement durable nationaux.

6.3.1.5. Mise en place d'un mécanisme de reconnaissance du statut des entreprises à mission

Quelques entreprises à Madagascar intègrent déjà dans la formulation de leurs raisons d'être des objectifs sociaux et environnementaux notamment dans leur statut d'entreprises. Plus qu'une déclaration d'intention, il s'agit d'une affirmation assumée de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dans des pays comme la France, ces entreprises sont reconnues par la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) comme des entreprises à mission.

En s'appuyant sur ce modèle, cette reconnaissance ne requiert aucun changement de statut d'entreprises commerciales qui la différencie des entreprises sociales et solidaires. Sa particularité réside dans le fait qu'une entreprise dite "à mission" a l'obligation d'affirmer sa raison d'être dans des statuts, de déterminer ses objectifs sociaux et environnementaux, de faire le suivi et le reporting de ses engagements, et de se soumettre à une évaluation indépendante. Dans un contexte où la RSE est en plein essor, l'État gagnerait à reconnaître le statut d'entreprises à mission pour prévenir la pratique du greenwashing, encourager les entreprises à pousser leur démarche RSE à de hauts niveaux de crédibilité, et à aider les entreprises engagées à se démarquer.



Le statut d'entreprise à mission requière la mise en place ou le réaménagement de dispositifs de la SNRSE de manière à ce qu'un organisme indépendant puisse assurer le contrôle du suivi des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise. Ce rôle peut incomber à un observatoire de la RSE tel que proposé dans les organes de Gouvernance de la Stratégie Nationale.

6.3.2. Résultat 2 : La RSE à travers les critères de d'accès aux financements et de choix d'investissement

6.3.2.1. Promotion de l'investissement responsable

Dans une optique à 5-6 ans, il est proposé la mise en place de dispositifs de promotion de l'investissement responsable auprès de divers types d'investisseurs, tant étrangers que nationaux.

De nombreux dispositifs et bonnes pratiques pourront être exploités au niveau international. Ces investissements responsables peuvent viser des structures professionnelles de *capital risk* mais également des profils de type “green/social business angels”, voire de petits porteurs/investisseurs familiaux.



Les instances de gouvernance de la Stratégie RSE définissent la structure et les contenus des dispositifs d'investissement responsable adaptés au contexte malgache, ainsi qu'un système de promotion de ces approches.

6.3.2.2. Mobilisation des institutions financières, partenaires techniques et financiers et l'État sur l'intégration des critères dans les choix de financement et d'investissement

En complément du point précédent, les institutions bancaires, mais également d'autres institutions financières, pourront être incitées à intégrer des critères liés à la RSE, éventuellement reposant sur les référentiels et label RSE mentionnés par ailleurs, dans l'optique de financer les entreprises par le biais des outils financiers classiques (prêts, obligations, facilités bancaires, etc.) ou innovants (finance carbone par exemple).



Dans le même temps que le point précédent, il est proposé que les instances de gouvernance de la Stratégie RSE, en étroite collaboration avec le secteur bancaire, entre autres, définissent la structure et les contenus des dispositifs d'appuis financiers adaptés au contexte malgache et reposant sur des critères RSE.

6.3.3. Résultat 3 : Des dispositifs d'accompagnements techniques et de financement des projets/initiatives sociétaux ou environnementaux innovants sont mis en place

L'efficacité et l'effectivité de la Stratégie Nationale RSE repose sur la mise en place de plusieurs instruments et dispositifs pertinents dont l'accompagnement technique et financier des entreprises. La mise en place de ces dispositifs et outils vise à répondre aux enjeux préalablement identifiés via la conduite des ateliers de consultations notamment, à pallier aux lacunes de connaissance et de compétences, à l'absence de synergie des actions et de vision commune et le manque de mesures incitatives. Trois actions sont envisagées :

- L'appui à la mise en place de projets environnementaux et sociaux à impacts ;
- La mise en place de système de financement pour ces projets impactants ;
- L'élaboration de modèles de partenariats multi-acteurs pour l'élaboration et la mise en œuvre de ces projets.

6.3.3.1. Appui à la mise en place de projets sociaux, environnementaux et à impacts

Les retours d'expériences d'entreprises à Madagascar montrent que malgré une volonté forte de l'entreprise à adresser les impacts de ses activités et à créer de la valeur, les obstacles institutionnels et le manque de moyens les empêchent d'aller dans ce sens.

C'est le cas des problématiques relatives à la gestion des déchets industriels, l'utilisation du bois énergie dans certaines industries, la structuration d'une filière ou encore l'accès à l'énergie à coût abordable et à faible empreinte carbone, etc.. Ces enjeux touchent plusieurs entreprises à la fois et considérant leur importance pour la pérennité de l'entreprise et la durabilité environnementale et sociale, la mise en place de projets sociaux, environnementaux ou entrepreneuriaux à impact individuels ou collaboratifs sont de mise.

Bien que des projets et des initiatives à visée sociale et environnementale soient recensés à différents niveaux, la mise en complémentarité et en commun des projets/initiatives est stratégique pour un maximum d'impacts. Des appuis techniques seront octroyés pour permettre aux différentes parties prenantes **d'identifier, développer et piloter un ou plusieurs projets en alignement avec les enjeux locaux et les axes prioritaires susmentionnés.**

L'appui à la fois technique et financier permettrait de mettre en place des projets tels que : la mise en place de forêts certifiées pour pallier la déforestation, la création de filières pour la valorisation des déchets industriels, la mise en place de projets d'énergie renouvelable dans les zones industrielles.



Les groupements d'entreprises seront appuyés afin de se structurer et mobiliser leurs membres pour le développement de projets qui impactent leurs activités et la Société. Les entreprises concernées seront à la fois bénéficiaires et contributeurs. L'État contribuera à faciliter la mise en œuvre de ces projets à travers la mise à disposition d'espaces foncières ou la facilitation au niveau institutionnel.

6.3.3.2. Mise en place d'un système de financement des projets à fort impact

La mise en œuvre des projets susmentionnés et l'engagement des entreprises en matière de RSE requièrent une mobilisation de ressources. La SNRSE propose la mise en place d'un mécanisme de financement qui a un double objectif :

- Permettre aux entreprises qui n'ont pas les moyens d'avoir accès à un financement pour entamer leur démarche RSE sous la forme de projets à impacts ;
- Soutenir la mise en œuvre des projets communs ou individuels tels que présentés dans le point précédent.

L'accès à ce Fonds serait conditionné par le respect de plusieurs critères tels que l'engagement de l'entreprise à respecter les engagements formulés dans leur demande, la transparence sur l'avancement et les impacts du projet, le nombre de personnes ou d'organisations touchées par le projet. Concrétiser cette proposition passera par la mise à disposition ou l'orientation de différentes sources de financement public et/ou privé, investisseurs, financement extérieur vers des investissements favorables à la protection de l'environnement et au développement local.



Pour que le mécanisme soit pérenne, deux points de vigilance sont à souligner :

- La mise en place du Fonds n'a pas vocation de substituer à la responsabilité sociétale de l'entreprise envers ses impacts sur la société et l'environnement
- Il est recommandé dès sa mise en place de réfléchir sur un mécanisme de financement qui soit à la fois innovant et pérenne pour éviter la dépendance à ces financements

Les PTFs ainsi que les institutions financières sont sollicités pour mettre en place des mécanismes de financement qui soient en faveur du développement de telles initiatives.

6.3.3.3. *Élaboration de modèles de partenariats multi-acteurs pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets*

L'ensemble des consultations ont montré un réel engagement des entreprises à contribuer au développement de leur territoire d'implantation. Toutefois, les initiatives engagées peinent à produire des impacts tangibles que ce soit pour l'entreprise ou pour les communautés. De plus, les projets soutenus contribuent rarement au développement des communautés et ne perdurent pas sur la durée. Trois points clés ont été cités comme principaux obstacles à l'atteinte des objectifs fixés : un manque d'alignement des projets mis en place aux attentes des parties prenantes et aux besoins locaux et régionaux, un manque voire absence de synergie et de coordination entre les acteurs, et principalement entre l'entreprise et les collectivités territoriales décentralisées ainsi que les défis liés à la mesure d'impacts. Les attentes vis-à-vis de l'entreprise se multiplient et se soldent dans certains cas par des conflits sociaux.

Les différentes études et consultations réalisées ont également révélé un décalage sur le niveau de compréhension et d'engagement des acteurs étatiques, notamment sur la limite du rôle et responsabilité des entreprises dans le développement local. Une incompréhension qui est source de dépendance vis-à-vis de l'entreprise et un désengagement manifeste de l'État vis-à-vis de ses fonctions régaliennes. Des formations, des guides de bonnes pratiques, des modèles reproductibles et des espaces de dialogues et retours d'expérience sont essentiels en la matière avec pour cibles les CTD et les communautés.



Pour aider les entreprises et leurs parties prenantes à développer et mettre en œuvre des projets sociaux ou environnementaux qui aient de l'impact, des sensibilisations/formations et des modèles de partenariats multi-acteurs seront développés pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets à fort impacts, à travers la capitalisation des expériences des entreprises sur le sujet et la publication de guides pratiques. Les communes et/ou les régions, les représentants des communautés locales et les entreprises travailleront ensemble pour développer des modèles de projets et de partenariats qui soient gagnant-gagnant pour toutes les parties.

7. Mise en œuvre de la SNRSE

La mise en œuvre de cette Stratégie requiert l'implication et l'engagement de toutes les parties prenantes. Tel que mentionné dans la section 5 relative à la gouvernance de la SNRSE, plusieurs instances institutionnelles et opérationnelles seront mises en place pour assurer sa mise en œuvre effective. Cette section décrit la manière dont cette stratégie sera réalisée à très court terme dès sa validation, la feuille de route envisagée jusqu'en 2030 ainsi que les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes.

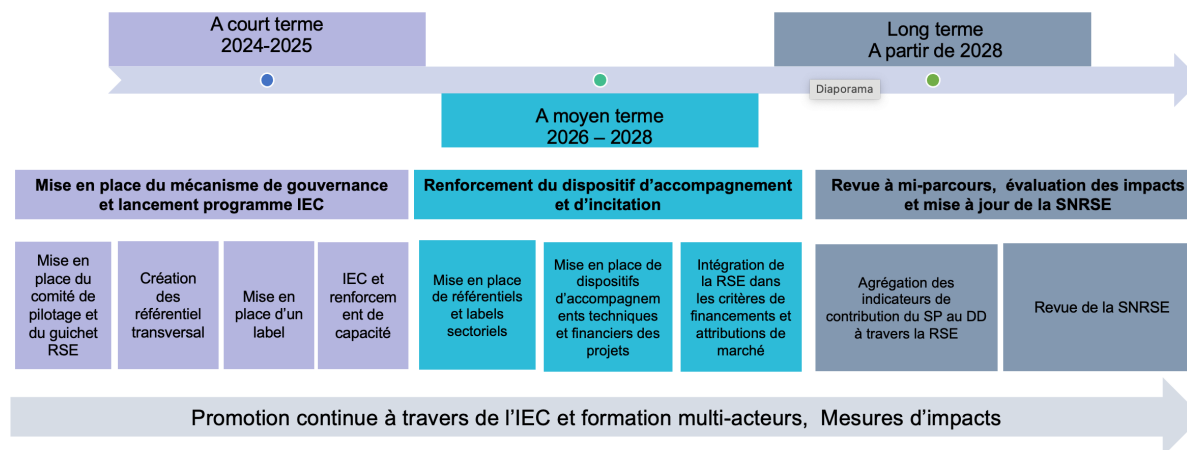
7.1. Feuille de route et plan de déploiement de la SNRSE

Une projection à plus long terme nous montre une feuille de route à trois échelles de temps :

- i. **0 à 3 ans** : Lancement de la SNRSE avec un accent particulier sur l'Information, l'éducation et la sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes, et la valorisation des entreprises les plus engagées. Une revue est prévue dès la fin des trois premières années, ce qui permettra de réorienter les stratégies en vue d'un ancrage institutionnel plus renforcé.
- ii. **3 à 5 ans** : Renforcement de l'accompagnement et la mise en place de dispositif incitatif en faveur de l'engagement du secteur privé.
- iii. **6 à 15 ans** : Évaluation et revue de la stratégie en partant de l'hypothèse selon laquelle la mise en place de cette stratégie pourra apporter dans le changement sociétal et le panorama de la RSE à Madagascar.

Le schéma ci-dessous décrit le plan de déploiement de la SNRSE jusqu'en 2030. Elle est marquée par une phase de démarrage de 6 mois qui consiste à mettre en place les différents dispositifs de gouvernance, une étape incontournable pour la réalisation du plan.

Figure 9: Résumé de la feuille de route à 3 ans



Comme le montre la figure, la priorité consiste à assurer l'ancrage institutionnel de la SNRSE et son déploiement opérationnel, à travers la mise en place de trois structures clés : le comité de pilotage institutionnel, le comité technique multisectoriel ainsi que le guichet de la RSE. En ce qui concerne le comité technique en particulier, des groupes de travail thématiques et sectoriels seront mis en place pour définir les priorités liées au programme de formation et un groupe de travail sur la mise en place du label RSE. Le programme IEC sera continu tout au long du processus. Le déploiement des actions par axe stratégique est présenté en annexe.

7.2. Rôles et responsabilités des parties prenantes

La mise en œuvre de cette stratégie requiert un effort collectif et l'engagement des différentes parties prenantes. L'analyse et la cartographie des parties prenantes permettent de définir les rôles et les responsabilités de ces acteurs pour assurer une mise en œuvre effective des actions.

7.2.1. Secteur public

Les actions du Gouvernement sont essentielles pour créer un environnement favorable pour le développement du secteur privé et le développement de la RSE à Madagascar. Son rôle consiste à :

- Encadrer la mise en œuvre de la SNRSE en s'assurant que toutes les parties prenantes puissent s'y aligner et y contribuer ;
- Sensibiliser les entreprises et créer des incitations, soutiens et assurer les sanctions ;
- Mobiliser des ressources issues de la coopération avec les autres partenaires techniques et financiers ;
- Développer ou renforcer le cadre institutionnel favorisant l'engagement des entreprises : adoption de décret d'application de la SNRSE, alignement ou mise en cohérence des textes de manière à ce que la RSE y soit intégrée ;
- Sensibiliser l'ensemble de l'appareil étatique sur l'intégration de la RSE dans les prises de décisions et la mise en œuvre des projets en lien avec le secteur privé ;
- Assurer la cohérence et les synergies d'actions entre les différents ministères.

Parties prenantes principales :

- Le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD), le Ministère de l'Industrialisation et du Commerce (MIC) et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Fonction publique (MTEFoP) à travers le co-pilotage de la SNRSE.
- Le MEDD assure le pilotage opérationnel à travers la mise en place d'un guichet unique de la RSE, sous la forme d'un projet avec une unité de gestion rattachée à la direction générale du développement durable.
- L'ONE pour assurer la coordination sur les remontées des données et la communication des reporting des entreprises qui sont soumises à ses contrôles.
- L'Economic Development Board of Madagascar (EDBM), par son rôle de promotion de la destination Madagascar en tant que pays vertueux pour les acheteurs et investisseurs internationaux, assure la promotion du cadre auprès des investisseurs en coordination avec le guichet unique.
- Les ministères sectoriels : à travers l'intégration de la dimension RSE dans les politiques sectorielles et les décisions d'investissements
- Les Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) sur la réflexion quant à l'intégration de la RSE et du DD dans les cursus scolaires et universitaires.

7.2.2. Entreprises des secteurs public et privé

La présente stratégie est principalement adressée aux **entreprises** des secteurs public et privé. De manière **progressive** et relative au déploiement de la SNRSE, ces entreprises ont pour rôle de :

- Participer à la mobilisation de leurs groupements globaux et sectoriels autour des sujets de RSE ;
- S'approprier les notions et concepts clés liées à la RSE ;
- Participer activement aux programmes de sensibilisation, de formation et d'accompagnement développés aux fins d'une montée en compétences des parties prenantes internes de l'entreprise ;
- S'engager significativement à travers la prise en compte des thématiques de la SNRSE lors de l'identification et la priorisation de ses actions/enjeux RSE ;
- Elaborer une démarche RSE progressive qui tient compte de ses parties prenantes et des enjeux clés et définit des objectifs SMART quant à leur contribution au Développement Durable de Madagascar ;
- Participer activement aux dialogues public-privé pour garantir une cohérence entre leurs enjeux et besoins réels et les différents dispositifs/programmes à définir et à mettre en œuvre ;
- Respecter les dispositifs de gouvernance et cadrages réglementaires qui seront mis en place tel recommandé au **résultat 1 de l'Axe 2** portant sur la mobilisation et l'engagement de l'ensemble des acteurs ;
- Développer des offres et services répondant aux critères de durabilité tels que proposés par les outils et référentiels développés à **l'Axe 3** portant sur la valorisation de l'engagement RSE des entreprises et accroître leur crédibilité ;
- Documenter et capitaliser ses bonnes pratiques et actions adoptées à travers des reporting et/ou participation aux différents ateliers/échanges ;
- Participer aux études et sondages qui permettent d'évaluer et d'améliorer les actions prévues dans la SNRSE.

Pour garantir une effectivité de ces rôles, il est important de mobiliser et d'impliquer les différentes parties prenantes internes de l'entreprise : les directions générales et comités de directions, les responsables RSE, les autres métiers de l'entreprise (RH, Achats, Marketing, Communication, DAF, Industrie, Recherche et Développement, etc.).

7.2.3. Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Tel que mentionné en introduction, la stratégie des PTF tend aujourd'hui vers une responsabilisation plus accrue du secteur privé dans le déploiement des projets de développement. Ainsi, les PTF jouent un premier rôle d'orientations stratégiques en fonction des enjeux et des besoins réels observés.

En partenariat avec les secteurs public et privé, les PTF ont un double rôle dans le déploiement de la présente stratégie :

- Appui technique : mise à disposition d'experts/de compétences pour l'élaboration des dispositifs (de sensibilisation et de formation) et outils d'accompagnement de l'ensemble des parties prenantes, renforcement de la capacité de l'État à assurer le suivi technique et l'application des dispositifs qui seront mis en place ;
- Appui financier : financement et/ou investissement sur les projets jugés à fort impact.

Les interventions des différents PTF peuvent être complémentaires en fonction de leur stratégie d'allocation des Fonds, leur politique d'intervention sectoriel et de leur zone d'intervention. Il serait intéressant d'élaborer/de mettre à jour **la cartographie des PTF en intervention** à Madagascar afin de garantir une coordination et corrélation de ces interventions. En ce sens, les PTF sont invités à explorer de nouveaux modes de financements plus directement orientés vers le privé sur des besoins tant immatériels que matériels.

Une période de transition en ce sens doit être réfléchi afin de garantir la pérennité des actions. Comme évoqué, les enjeux de suivi régulier et efficace des actions et les indicateurs associés demeurent aujourd'hui primordiaux.

7.2.4. Autres PP clés : médias, académie, société civile

Les rôles des autres parties prenantes sont de :

- Participer activement aux programmes de sensibilisation, de formation et d'accompagnement développés aux fins de mieux comprendre les concepts et notions clés, les enjeux locaux et leurs rôles ;
- S'engager significativement en faveur du Développement Durable et de la promotion de la RSE à Madagascar (à travers des codes de déontologie ou d'une charte par exemple) ;
- Engager des processus de revue des curricula de formations pour intégrer les notions et concepts clés ;
- Contribuer efficacement aux dialogues de mise en place des outils et dispositifs de suivi-évaluation des démarches RSE ;
- Transmettre les informations de manière juste et éthique de sorte à susciter l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes ;
- Contribuer à la valorisation et la communication des bonnes pratiques locales et d'ailleurs pour faciliter l'appropriation des concepts et notions clés à travers d'exemples concrets ;
- Développer avec les autres parties prenantes des méthodes et outils de sensibilisation et de mobilisation du consommateur à adopter des pratiques de vie/consommation plus durables afin d'encourager le secteur privé dans sa démarche.

Il serait également intéressant de dresser une **cartographie des différents acteurs** en fonction de leurs **thématiques** de prédilection et des **outils et processus de mobilisation** des parties prenantes afin de mutualiser les efforts sur une ou plusieurs localités données.

8. Dispositif de suivi et évaluation de la SNRSE

L'atteinte des résultats définis dans la SNRSE requiert la mise en place d'un robuste mécanisme de suivi et évaluation.

8.1. Objectif et portée du mécanisme de suivi et évaluation

Ce mécanisme vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés par la SNRSE. Il consiste spécifiquement à :

- Suivre l'avancement des activités prévues par la stratégie et démontrer l'atteinte des objectifs préalablement définis.
- Mesurer les effets des actions mises en place sur l'engagement en matière de RSE des entreprises privées, afin d'orienter les changements ou les améliorations dans les années à venir.
- Évaluer les impacts de l'engagement des entreprises sur leurs compétitivités et leurs développements.

Ce dispositif de suivi-évaluation s'intéresse sur trois sujets en particulier : le suivi de la performance, la mesure de l'effet de la stratégie et le suivi de ses impacts.

- **La surveillance de la performance** consiste à vérifier que les activités se déroulent dans les délais impartis. Il s'agit donc de vérifier la mise en place des dispositifs d'appui et d'accompagnement, la mobilisation et l'utilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, et les mesures correctives aux freins ou difficultés rencontrées. La portée de la surveillance est de 12 mois à partir du lancement de la stratégie.
- **Le suivi des effets** de la stratégie sur l'engagement des entreprises en matière de RSE. Il s'agit ici de suivre les évolutions relatives au changement de comportements des entreprises mais aussi des autres parties prenantes. La portée est de 2 à 3 ans.
- **Le suivi des impacts** vise à s'assurer que les objectifs à moyen et long terme soient atteints. Il s'agit de vérifier les retombées de l'engagement des entreprises sur le social, l'environnement et la compétitivité du secteur privé dans son ensemble.

8.2. Rôles et responsabilités dans le suivi et évaluation

Tel que décrit dans le tableau suivant, le suivi et évaluation de la SNRSE relève de l'ensemble des parties prenantes impliquées.

Tableau 14: Rôles et responsabilités des parties prenantes dans le suivi et évaluation

Parties prenantes	Rôles et responsabilités
Administration publique	• Intégration des données rassemblées dans les résultats des suivis des engagements du secteur privé aux ODD et diffusion des résultats
Guichet de la RSE	• Mise en place et gestion du mécanisme de capitalisation des données • Collecte et compilation des données venant des différents acteurs • Diffusion des résultats aux parties concernées

Parties prenantes	Rôles et responsabilités
Entreprises du secteur public et privé	• Documentation systématique de tous les résultats de leurs démarches RSE • Élaboration d'un rapport RSE compilant tous les indicateurs • Partage et remontée des rapports d'impacts et/ou des résultats atteints au niveau de la plateforme
Organisations étatiques	• Remontée des informations relatives aux partenariats avec le secteur privé dans le cadre de leur démarche RSE
ONE	• Contribution à la compilation des informations issues des entreprises à travers la mise à disposition des rapports d'activités des entreprises
Groupement des entreprises	• Mise en place de mécanisme de remontées d'informations au niveau des membres • Mobilisation des entreprises et/ou compilation des données de la part des entreprises membres
Autres parties prenantes : PTF, OSCs	• Partage des informations liées à la contribution à la mise en œuvre de la SNRSE au niveau de la plateforme et/ou de l'observatoire

8.3. Indicateurs de résultats court, moyen et long terme

Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)		Sources de vérification
	Indicateurs de performance	Indicateurs d'effets et d'impact	
Axe 1. Encourager les entreprises à adopter la RSE dans leurs stratégies d'entreprise en favorisant leur compréhension du concept			
Indicateurs :			
Taux d'augmentation d'entreprises qui adhèrent à la démarche RSE			
Taux d'augmentation de la contribution des entreprises au développement durable			
Résultat 1 : Les entreprises comprennent la RSE, ses intérêts économiques et adhèrent à la démarche	• Programme de formation et de renforcement de capacité disponible • Nombre de partenariats pour la mise en œuvre du programme de formation • Nombre de guides et outils pour l'accompagnement des entreprises produits • Nombre d'entreprises ayant pris connaissance et appliqué les guides • Mécanisme de suivi et de communication des impacts des entreprises disponibles • Taux de participation aux activités réalisées (formation, atelier, événements d'échanges...) • Niveau de satisfaction des entreprises vis-à-vis des programmes de sensibilisation à la RSE	Indicateurs de compréhension de la RSE : • Niveau de connaissance et de compréhension de la RSE et de ses intérêts économiques par les entreprises • Nombre d'entreprises ayant intégré la démarche RSE dans leurs stratégies • Taux de changement de perception de la RSE parmi les dirigeants d'entreprise • Pourcentage des acteurs (par cible de la SNRSE) qui connaissent et reconnaissent la différence entre la RSE et les autres pratiques	• Rapport d'activités du guichet RSE • Rapport d'études auprès des entreprises • Rapport annuel des entreprises • Rapport de sondage et d'enquête auprès du secteur privé
Résultat 2 : La contribution des entreprises au développement durable est renforcée, optimisée et alignée aux priorités nationales et locales	• Programme et module de formation disponible sur les thématiques et sous-thématiques de la SNRSE • Nombre d'entreprises (par secteur) qui sont sensibilisées, formées et accompagnées sur les sujets susmentionnés • Nombre d'heures de formation octroyées sur les thématiques mentionnées • Taux de participation aux activités réalisées (formation, ateliers, événements...)	Indicateurs d'adoption de la RSE : • Nombre et/ou pourcentage des entreprises qui s'engagent dans des actions par thématique • Montant de budget investi par les entreprises sur les sujets mentionnés • Nombre d'activités ou de projets soutenus ou initiés par les entreprises en alignement avec les thématiques définies dans la SNRSE	• Rapport d'activités du guichet RSE • Rapport d'études auprès des entreprises • Rapport annuel des entreprises

Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)		Sources de vérification
	Indicateurs de performance	Indicateurs d'effets et d'impact	
		Indicateurs d'impact auprès des entreprises : • Taux de l'évolution de la fidélité des clients des entreprises ayant adopté la RSE • Taux d'attraction et rétention des talents par les entreprises ayant adopté la RSE • Taux de performances financières associées aux initiatives RSE	
Axe 2 : Mobiliser et engager l'ensemble des acteurs pour asseoir une compréhension commune et une adhésion à la RSE			
Indicateurs : Intégration de la RSE dans les différents cadres réglementaires sectoriels et les instances régionales Niveau d'adhésion des acteurs publics, des médias et des OSCs à la SNRSE			
Résultat 1 : Le secteur public enrichit le cadre institutionnel et développe activement le dialogue public-privé pour favoriser l'implication du secteur privé dans le développement durable	• Décret d'application de la SNRSE adopté • Nombre de partenariats public-privé autour de la RSE • Nombre de dialogue PP sur les sujets de la RSE et nombre d'actions prises en faveur du développement de la RSE • Instance de pilotage institutionnel et technique mis en place • Guichet unique de la RSE opérationnel • Taux de participation et de représentativité des acteurs dans les différentes instances	• Nombre de textes et cadres réglementaires sectoriels intégrant la RSE • Nombre d'initiatives ou résolutions issues des DPP visant à améliorer le cadre en faveur de la RSE • Nombre de mesures/actions incitatives en faveur de la RSE mises en place • Niveau de connaissance et de compréhension de la RSE et de ses intérêts économiques par les entités publiques	• Rapport d'activité du guichet RSE • Rapport d'analyse des cadres et réglementaires intégrant la RSE • Rapport des DPP • Rapport des réunions des différentes instances
Résultat 2 : Les marchés ont développé une sensibilité aux questions environnementales et sociales et orientent leurs choix vers les entreprises / produits	• Campagne de communication à la consommation responsable et durable/produits vita malagasy/image Madagascar durable disponible • Nombre et types de supports de communication par thématique élaborés • Nombre de personnes touchées • Nombre de personnes issus des associations de consommateurs formés et sensibilisés sur la RSE	• Évolution de l'indice de sensibilité des consommateurs aux sujets de la RSE en tant que critères d'achats • Pourcentage de connaissance de la RSE par type de cible • Perception de l'image de Madagascar à l'international par les médias en lien avec la RSE et le DD	• Rapport du guichet RSE • Rapport de sondage de perception des consommateurs • Magazines et articles de presse

Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)		Sources de vérification
	Indicateurs de performance	Indicateurs d'effets et d'impact	
plus responsables et vers le pays, pour sa réputation en la matière	Nombre de citations de l'image de Madagascar en lien avec la RSE/DD dans les magazines ou les médias internationaux	Niveau de connaissance et de compréhension de la RSE et de ses intérêts économiques par types de cible	nationaux et internationaux
Résultat 3 : Les entités publiques et les médias comprennent la RSE, ses intérêts économiques, sociétaux et contribuent à la promotion de la démarche	- Programme de formation dédié aux médias, au secteur public et à la société civile disponible - Nombre de journalistes et d'agence de presses formés sur la RSE et de leur rôle vis-à-vis de la RSE - Nombre d'organisations de la société civile formés sur la RSE et leurs rôles vis-à-vis de la RSE - Nombre de fonctionnaires de l'État/ministère formés à la RSE - Nombre d'échanges d'expériences et de pratiques avec d'autres pays et nombre d'organisation ayant participé aux échanges - Nombre de pratiques identifiées et capitalisées dans le contexte de Madagascar	- Niveau de connaissance et de compréhension de la RSE et de leurs rôles par les différentes parties prenantes - Niveau d'implication des PP dans la promotion et le suivi des engagements RSE des entreprises - Nombre d'initiatives en faveur de la RSE mises en œuvre par chaque cible de la SNRSE	- Rapport de sondage de perception des consommateurs - Rapport d'activités du guichet RSE - Rapport d'étude de perception et d'engagement des parties prenantes
Axe 3 : Valoriser l'engagement RSE des entreprises et accroître leur crédibilité Indicateurs : Reconnaissance du(es) label(s) au niveau régional et international Taux d'augmentation d'entreprises qui adhèrent à la démarche RSE Taux d'augmentation de la contribution des entreprises au développement durable			
Résultat 1 : Des processus de régulation, de suivi et d'autorégulation de la RSE sont mis en place	- Nombre de référentiels sectoriels mis en place - Label RSE mis en place - Label vert mis en place - Nombre d'entreprise labélisées et primées (% par secteur d'activités et taille des entreprises) - Mécanisme de centralisation et de capitalisation des résultats/impacts des engagements RSE des entreprises disponible et opérationnel - Mécanisme de reconnaissance du statut des entreprises à mission mis en place - Mécanisme de mesures d'impacts des entreprises mis en place	- Pourcentage des acteurs (par cible de la SN) qui connaissent et reconnaissent la différence entre la RSE et les autres pratiques - Pourcentage des entreprises labellisées ayant accès à des financements ou de nouveaux marchés - Taux d'augmentation de la notoriété des entreprises grâce à leur pratique - Nombre d'entreprises à mission	- Rapport de sondage de perception des consommateurs - Rapport d'activités du guichet RSE - Rapport d'étude de perception et d'engagement des parties prenantes

Objectifs	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)			Sources de vérification
	Indicateurs de performance		Indicateurs d'effets et d'impact	
			• Nombre et pourcentage d'entreprise par secteurs et par types qui produisent des rapports RSE • Pourcentage d'entreprises (par secteur et par type) qui déclarent avoir amélioré leur performance et compétitivité grâce à la mise en place de pratiques responsables	
Résultat 2 : La RSE à travers les critères de sélections de produits écologiques et socialement responsables est progressivement considérée comme critère d'attribution des marchés, d'accès aux financements et de choix d'investissement	• Nombre d'institutions financières/entreprises ayant intégré de manière systématique la RSE dans les critères de choix de financement/d'investissements • Critères d'évaluation de la démarche RSE dans les marchés publics définis et RSE intégrés dans les appels d'offres • Nombre de partenariats/projets de financement ou d'investissements mis en place autour des sujets de prise en compte de la RSE dans les critères de financement et d'investissement		• Augmentation du nombre d'entreprises locales adoptant la RSE • Nombre et pourcentage d'entreprises par secteurs ayant bénéficiés de financement grâce à l'adoption de pratique responsable • Montant de financement mis à disposition intégrant les critères RSE/DD	• Rapport d'activités du guichet RSE • Rapport d'étude de perception et d'engagement des parties prenantes
Résultat 3 : Des dispositifs d'accompagnements techniques et de financement des projets / initiatives sociétaux ou environnementaux innovants sont mis en place	• Fonds dédié au développement de la RSE mis en place • Montant de financement/subventions mobilisés • Nombre d'entreprises bénéficiaires du financement/subventions • Montant subvention octroyée • Nombre de projets développés et financés • Nombre d'entreprises bénéficiaires • Nombres de CTDs formés sur les partenariats avec le secteur et à la RSE		• Impact des projets soutenus (par thématique) sur l'environnement les communautés et les activités de l'entreprise	• Rapport d'activités du guichet RSE • Rapport d'étude de perception et d'engagement des parties prenantes

Annexe

Tableau 15: Plan de déploiement par axe

Activités	2024-2025	2026	2027	2027-2030
Validation la stratégie nationale de la RSE				
Adoption en conseil des ministres du décret interministériel				
Mise en place des différents mécanismes de gouvernance				
Axe 1 : Encourager les entreprises à adopter la RSE dans leurs stratégies d'entreprise en favorisant leur compréhension du concept				
Résultat 1 : Les entreprises s'approprient la RSE, ses intérêts économiques et adhèrent à la démarche				
Mise en place d'un programme de formation et de renforcement de capacité du secteur privé				
Publication du guide pratique, des bonnes pratiques et des outils pour les entreprises				
Capitalisation et publication des bonnes pratiques				
Renforcement de la sensibilisation la communication des impacts des entreprises				
Résultat 2 : La contribution des entreprises aux objectifs de développement durable est renforcée et alignée aux priorités nationales et locales				
Mise en place d'un programme IEC, de formation et d'accompagnement des entreprises sur les thématiques définies				
Mise en œuvre du programme IEC, de formation et d'accompagnement				
Axe 2 : Mobiliser et engager l'ensemble des acteurs publics et privés pour s'asseoir une compréhension commune et une adhésion de la RSE				
Résultat 1 : Le secteur public enrichit le cadre institutionnel et développe le dialogue public-privé pour favoriser l'implication du secteur privé dans sa contribution aux ODD				
Mise en place de mécanisme de gouvernance commune de la SNRSE avec un axe territorial				
Intégration de manière permanente des sujets de la RSE dans les dialogues publics privés				
Mise en place de mécanismes de remontée d'informations et de partage des avancées de l'intégration de la SNRSE				
Résultat 2 : Les marchés ont développé une sensibilité aux questions environnementales et sociales et orientent leurs choix vers les entreprises/produits plus responsables et vers le pays, pour sa réputation en la matière				
Sensibilisation de la population à la consommation responsable et durable				
Promotion des produits vita malagasy éco-conçus et responsable				
Promotion d'un mécanisme de marchés publics responsables				
Promotion d'une « image » durable pays à et hors de Madagascar				
Promotion du contenu local auprès des grands investisseurs				
Résultats 3 : Les entités publiques, les médias et les OSC comprennent la RSE, ses intérêts économiques, sociétaux et contribuent à la promotion de la RSE				
Sensibilisation des médias et des OSC à la RSE				
Sensibilisation, formation et accompagnement des entités publiques, dont l'enseignement et des entreprises publiques à la RSE				
Échanges d'expériences avec d'autres pays africains et internationaux				
Axe 3 : Accompagner les entreprises à contribuer au développement durable, valoriser leur engagement et accroître leur crédibilité				
Résultat 1 : Des processus de régulation, de suivi et d'autorégulation de la RSE sont mis en place				
Mise en place de référentiels sectoriels et le label vert/RSE				
Promotion de la publication des engagements et indicateurs en matière de RSE				

Activités	2024-2025	2026	2027	2027-2030
<i>Mise en place d'un système de capitalisation des données relatives aux engagements des entreprises</i>				
<i>Mise en place d'un mécanisme de reconnaissance du statut des entreprises à mission</i>				
Résultat 2 : La RSE à travers les critères de d'accès aux financements et de choix d'investissement				
<i>Promotion de l'investissement responsable</i>				
<i>Mobilisation des institutions financières, partenaires et financiers et l'État sur l'intégration des critères dans les choix de financement et d'investissement</i>				
Résultat 3 : Des dispositifs de d'accompagnements techniques et de financement des projets / initiatives sociétaux ou environnementaux innovants sont mis en place				
<i>Appui à la mise en place de projets sociaux et environnementaux à impacts</i>				
<i>Mise en place d'un système financement des projets à fort impact</i>				
<i>Élaboration de modèles de partenariats multi-acteurs pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets</i>				