



Guide pour une **Gouvernance RSE structurée**

Cette publication a été financée par l'Union européenne.
Son contenu relève de la seule responsabilité d'Innoveo
et ne reflète pas nécessairement les points de vue de
l'Union européenne.



Financé par
l'Union européenne

SOMMAIRE

1. À propos du guide	5
1.1. Pourquoi ce guide ?	6
1.2. À qui s'adresse ce guide ?	6
1.3. Comment utiliser ce guide ?	7
1.4. Comment est structuré le guide ?	7
2. Définitions et cadrages	8
2.1. Concepts et définitions	8
2.2. Cadres réglementaires en matière de RSE	12
3. Bonnes pratiques et leçons apprises des entreprises lauréates ..	20
3.1. Profils des entreprises lauréates.....	20
3.2. Les pratiques ayant conduit à la réussite des initiatives des lauréats.....	22
3.3. Recommandations pour la structuration des démarches RSE	23
4. Processus de mise en place d'une gouvernance RSE	24
4.1. Pourquoi mettre en place une gouvernance RSE ?.....	24
4.2. Processus de mise en place d'une gouvernance RSE pour les grandes et moyennes entreprises.....	25
4.3. Processus de gouvernance appliqué aux TPE.....	35
4.4. Les freins à la mise en place d'une gouvernance RSE et comment les surmonter ?	38
Ce que vous retrouverez dans la boîte à outils	41

Liste des abréviations

CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	Economie, Social, Gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
FMFP	Fonds Malgache de Formation Professionnelle
GRI	Global Reporting Initiative
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MIC	Ministère de l'Industrialisation et du Commerce
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PGE	Politique Générale de l'Etat
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Régulation
TPE	Très Petites Entreprises
UE	Union Européenne
UNGC	United Nations Global Compact
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Liste des tableaux

Tableau 1.	Cadres réglementaires malgaches incluant la RSE.....	12
Tableau 2.	Principaux cadres internationaux qui influencent les chaînes de valeurs mondiales.....	16
Tableau 3.	Freins à la mise en place de la démarche et solutions.....	39

Liste des figures

Figure 1.	Les 7 composantes de la RSE selon l'ISO 26000.....	9
Figure 2.	Concepts et définitions	10
Figure 3.	Cadres réglementaires et domaines RSE concernés	14
Figure 4.	Etapes clés de la structuration de la démarche RSE	26

1. À propos du guide



Collaborateurs de LECOFRUIT

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et interactions des entreprises avec leurs parties prenantes. Dépassant la simple obligation légale, la RSE représente une démarche stratégique qui favorise la durabilité, l'innovation et la résilience des entreprises tout en contribuant activement à la préservation de notre planète.

À Madagascar, la RSE est en pleine expansion, portée par une prise de conscience croissante des entreprises quant à leur rôle dans la société. Cependant, plusieurs défis subsistent :

- Le manque de structuration et de compréhension des concepts clés de la RSE et de ses intérêts économiques.
- Des ressources limitées pour sa mise en œuvre et une difficulté dans la mise en place d'actions concrètes et mesurables.
- Des outils et référentiels souvent inadaptés au contexte local.

1.1. Pourquoi ce guide ?

Ce guide est un document pratique pour **la mise en place d'un système de gouvernance RSE structurée**. Il a été conçu pour répondre notamment à des besoins critiques identifiés sur le terrain :

- **Structurer et pérenniser l'approche RSE;**
- **Fournir des outils adaptés.**

Développer avec une approche pragmatique et inspirée des meilleures pratiques locales et internationales, ce guide offre des solutions concrètes pour intégrer la RSE dans la gouvernance des entreprises.

1.2. À qui s'adresse ce guide ?

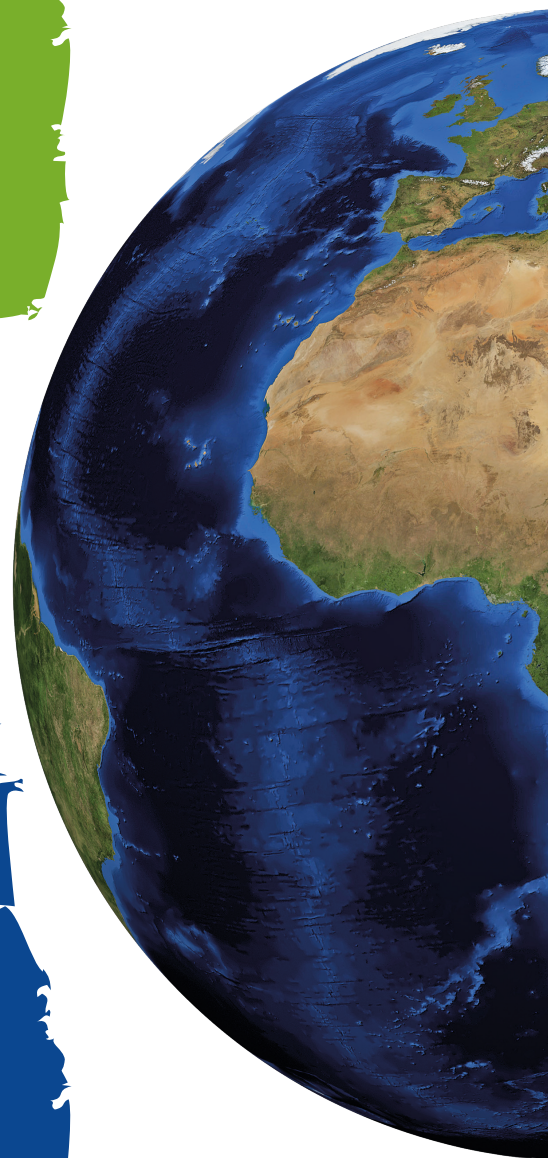
Ce guide s'adresse à toutes les entreprises :

- **Qu'elles soient formelles ou informelles;**
- **Quelle que soit leur taille.**

Il s'adresse aussi :

- Aux gestionnaires d'organisations, responsables de projets, et dirigeants d'entreprises souhaitant renforcer leur engagement en faveur du développement durable ;
- Aux Organisations Non Gouvernementales (ONG), associations, et administrations publiques désireuses d'accompagner les entreprises dans leur transition vers des pratiques responsables.

En somme, ce guide se veut un outil universel et transversal, permettant à toutes les parties prenantes de bâtir un avenir plus durable et inclusif.



1.3. Comment utiliser ce guide ?

Ce guide fournit une boîte à outils pour initier et structurer une gouvernance RSE au sein des entreprises. Toutefois, **ce guide n'est pas un catalogue de bonnes pratiques**. Ce qu'il propose, ce sont des processus clairs et des outils adaptés au contexte malgache. Chaque entreprise est invitée à l'utiliser pour définir une approche alignée à ses enjeux et aux attentes de ses parties prenantes.

Chaque entreprise est encouragée à aller au-delà de ces recommandations minimales, à innover et à améliorer continuellement sa stratégie.

Ce guide s'inscrit dans une série de documents conçus dans le cadre de la campagne de promotion de l'entrepreneuriat responsable à Madagascar. Tandis que les guides thématiques (Social, Économie, Environnement) se concentrent sur les actions spécifiques à chaque pilier du développement durable, ce guide de gouvernance offre une vision globale et structurante. Il garantit la cohérence et la durabilité des actions RSE en s'appuyant sur des mécanismes solides de management, de transparence et d'engagement.

1.4. Comment est structuré le guide ?

Ce document est structuré en quatre parties principales :

- La première partie fournit une clarification des termes essentiels et met en avant les cadres réglementaires nationaux et internationaux en matière de RSE. Son objectif est de promouvoir une compréhension partagée et uniforme de la gouvernance de la RSE et de favoriser la conformité des entreprises.
- La deuxième partie propose une synthèse des pratiques efficaces et des leçons apprises par les entreprises malgaches, lauréates de la 2ème édition du Prix RSE, organisée en 2023, avec des recommandations concrètes basées sur des exemples réels.
- La troisième partie propose un processus de mise en place d'une gouvernance RSE. En soit, des étapes pratiques pour instaurer une gouvernance adaptée aux entreprises de toutes tailles et d'horizon tout en respectant les standards internationaux.
- La quatrième partie touche plus particulièrement les Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cette partie propose des lignes directrices spécifiques pour les petites entreprises afin qu'elles puissent personnaliser et appliquer les processus de manière efficiente.

Une boîte à outils (cf. p. 41) fournit des informations pratiques pour la mise en œuvre de la stratégie.

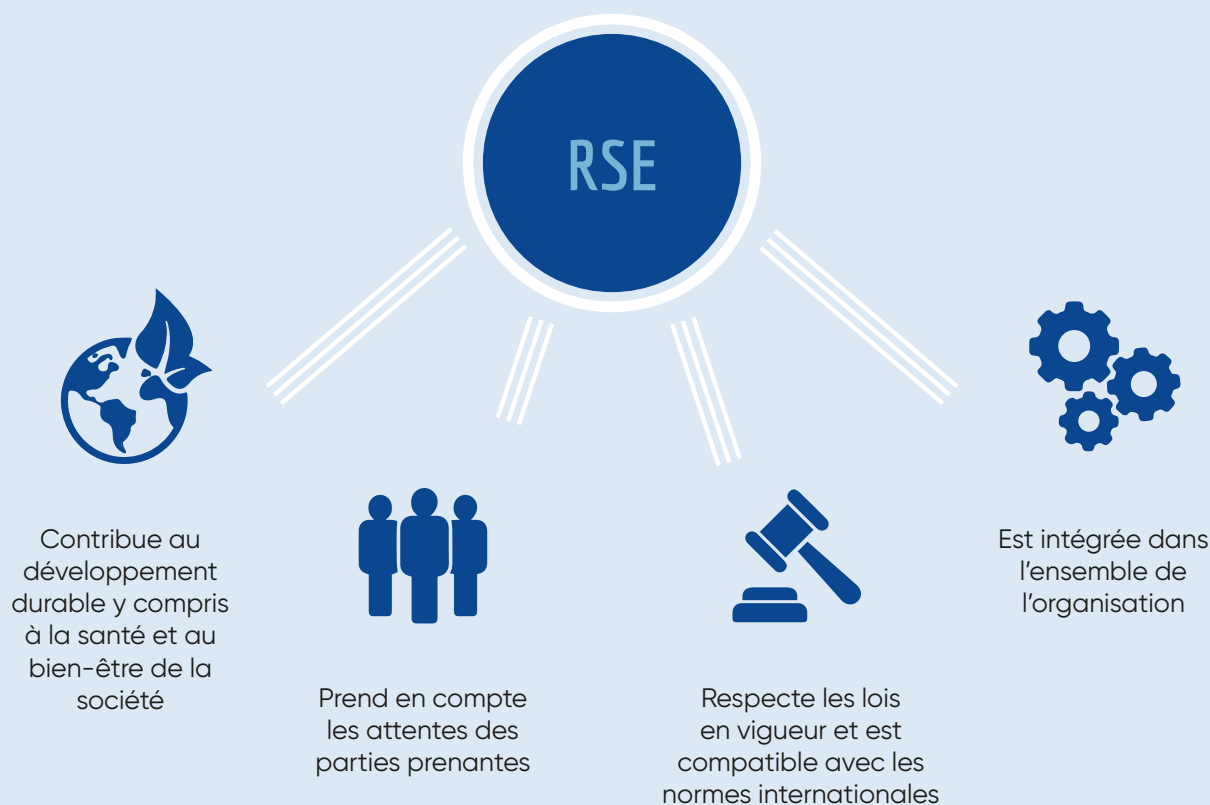
2. Définitions et cadrages



2.1. Concepts et définitions

La conception de la RSE exposée dans ce guide s'appuie sur les principes et la définition proposés par la norme ISO 26 000. Cette dernière est reconnue comme la référence internationale en matière de responsabilité sociétale.

L'ISO 26 000 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.



La RSE est structurée autour de trois principaux volets : Environnement, Social et Economie. La Gouvernance intervient de manière holistique pour les compléter.

FIGURE 1. LES 7 COMPOSANTES DE LA RSE SELON L'ISO 26000

DÉMARCHE HOLISTIQUE



INTERDÉPENDANCE

Les concepts et définitions présentés ci-après constituent un socle commun de compréhension pour l'ensemble des guides développés dans le cadre de cette campagne. Ces définitions offrent un langage partagé pour tous les acteurs impliqués, qu'il s'agisse d'entreprises, d'ONGs, d'associations, ou d'administrations publiques. Elles ont été sélectionnées pour leur pertinence. Elles visent à clarifier les notions clés indispensables à la mise en œuvre d'une démarche RSE stratégique. Ces définitions ne se limitent pas à ce guide sur la gouvernance : elles s'appliquent également aux guides thématiques couvrant les dimensions sociales, économiques et environnementales.

Nous vous invitons à vous y référer tout au long de votre lecture et à les utiliser comme un cadre de référence dans vos échanges et démarches RSE.

FIGURE 2. CONCEPTS ET DÉFINITIONS

Actions ou initiatives RSE

Un programme ou activité, visant expressément à atteindre un objectif particulier en rapport avec la responsabilité sociétale. (ISO 26000)

Cartographie des parties prenantes

Une démarche stratégique permettant d'évaluer l'impact et l'intérêt de chaque acteur, disposant ces informations de manière ordonnée sur une grille visuelle. (ASANA)

Démarche RSE

L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. (economie.gouv.fr)

Développement durable

Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. (Rapport Brundtland)

Diagnostic RSE

Une évaluation des pratiques d'une entreprise en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique, en s'appuyant sur une norme (ECG Act)

Diligence raisonnable

Un processus pour évaluer les incidences effectives et potentielles sur les droits de l'homme, à regrouper les constatations et à leur donner une suite, à suivre les mesures prises et à faire savoir comment remédier à ces incidences. (Nations Unies, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, 2011)

Economie, Social, Gouvernance (ESG)

Des critères permettant d'évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux à long terme dans la stratégie des acteurs économiques (entreprises, collectivités, etc.). (Autorité des Marchés Financiers)

Entrepreneuriat responsable

Une pratique de création et de gestion d'entreprises qui cherche à avoir un impact positif sur la société et l'environnement, en plus de réaliser des profits. (Schaper, M.T., 2010. «Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship.»)

Gestion des parties prenantes

Cela fait référence à l'identification, à l'analyse et à l'engagement de personnes ou de groupes ayant un intérêt ou une préoccupation dans un projet, une organisation ou une décision. L'objectif premier est de prendre en compte et de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes de manière équitable et transparente (Borealis)

Gouvernance responsable

Un système de gestion d'une organisation qui intègre la transparence, l'éthique et la responsabilité sociale dans ses processus de prise de décision. (OCDE)

Gouvernance RSE

Un ensemble de mécanismes, processus et structures permettant d'intégrer les principes de responsabilité dans le système de management d'une entreprise. Elle vise à s'assurer que les décisions stratégiques et opérationnelles prises tiennent compte non seulement des enjeux économiques, mais aussi des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques. La gouvernance RSE favorise l'alignement des stratégies d'entreprise sur les objectifs de développement durable, tout en créant de la valeur positive à long terme. (Innov RH)

Greenwashing

Une pratique trompeuse par laquelle une entreprise donne une image exagérément positive de ses pratiques environnementales pour attirer des consommateurs sans implémenter de réelles actions durables. (TerraChoice, 2010. «The Sins of Greenwashing.»)

Matérialité

Un terme qui désigne ce qui est vérifiable. En dressant des enjeux concrets qui sont constatables et réalisables, il est possible de réussir à déployer une démarche RSE dans une entreprise. (Innov RH)

Partie prenante

Un terme qui désigne tout acteur (individu, organisation, groupe) public ou privé, concerné par un projet, une décision ou action, et dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place. (Freeman, 1984).

Stratégie RSE

L'ensemble des actions permettant à l'entreprise d'exercer un impact positif sur la société tout en restant viable financièrement. (Bluenove)

Matrice de matérialité

Un outil visuel permettant de prioriser les enjeux sociaux, environnementaux et économiques en fonction de leur importance pour les parties prenantes et l'organisation. (GRI)

Système de management RSE

Un cadre structuré permettant à une organisation de gérer et améliorer ses performances sociales, environnementales et économiques de manière intégrée. (ISO 26000)

Système de management

Un ensemble de processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction avec ses activités afin d'atteindre ses objectifs. (International Organization for Standardization)

2.2. Cadres réglementaires en matière de RSE

Cette section explore les cadres réglementaires qui encadrent la RSE, tant au niveau international que national. Leur compréhension permet d'anticiper les évolutions, renforcer la conformité, et transformer ces cadres en leviers stratégiques pour améliorer la compétitivité, la transparence, et l'intégration dans un modèle de gouvernance durable.

2.2.1. Au niveau national

Plusieurs dispositifs réglementaires intègrent déjà des dimensions liées à la RSE. Ces réglementations traduisent la volonté de l'État, appuyé par ses parties prenantes, de répondre aux enjeux spécifiques de certains secteurs. Elles sont souvent façonnées par les dynamiques propres aux chaînes de valeur et par les exigences croissantes d'accès aux marchés internationaux. Les cadres cités ci-dessous (non exhaustifs), font mention spécifique de la RSE.

TABLEAU 1. CADRES RÉGLEMENTAIRES MALGACHES INCLUANT LA RSE

Cadres	Champs d'application
Stratégie Nationale RSE (SNRSE)	Document d'orientation qui définit la vision stratégique nationale d'engagement du secteur privé pour le développement durable à travers la RSE
Loi n° 2023-007 portant code minier malgache	Dispositions spécifiques au secteur minier, visant à apporter une réponse équilibrée aux multiples enjeux et aux nouveaux défis du secteur en matière de droit de l'homme, de travail décent et de développement communautaire
Décret n°2025-080 sur la Mise en Compatibilité des Investissements avec l'Environnement (MECIE)	Instrument légal pour la promotion des bonnes pratiques en matière de gestion sociale et environnementale des investissements dans les secteurs figurant en annexe du décret
Loi n°2023-002 sur les investissements à Madagascar et son décret d'application n° 2024-1354	Disposition qui émet des recommandations aux investisseurs afin d'améliorer leurs démarches en matière de RSE. Elle vise en particulier la gouvernance responsable, la responsabilité environnementale, les relations et les conditions de travail, le dialogue communautaire et le développement local



Producteurs partenaires de LECO-RUIT à Ankazobe

La figure ci-après présente les domaines de la RSE concernés par ces cadres.

FIGURE 3. CADRES REGLEMENTAIRES ET DOMAINES RSE CONCERNÉS POLITIQUES ET STRATÉGIES EN MATIÈRE DE RSE À MADAGASCAR

Économie (art. 2)

- Tarification équitable et qualité de service.
- Soutien aux fournisseurs locaux, en particulier ceux engagés dans une démarche responsable.
- Impact direct sur le développement local
- Contribution au développement durable en alignement avec les priorités locales et nationales.

Social (art. 3)

- Diversité au travail : inclusion et recrutement de groupes vulnérables
- Relations constructives avec les communautés locales.

- Formation RSE régulière pour les collaborateurs
- Formation professionnelle pour la population locale
- Lutte contre le travail des enfants et les violences basées sur le genre.

Environnement (art. 4)

- Responsabilité environnementale dans les opérations quotidiennes, promotion de la gestion durable des ressources naturelles, réduction des déchets et des émissions de gaz à effet de serre, recyclage et gestion des déchets.

**Loi n°2023-002 sur
les investissements à
Madagascar et son
décret d'application n°
2024-1354**

**Décret n°2025-080 sur
la Mise en Compatibilité
des Investissements
avec l'Environnement
(MECIE)**

- Définit les règles d'évaluation environnementale et sociale des projets, via une EIES (Étude d'Impact Environnemental et Social) ou un PREES (Programme d'Engagement Environnemental et Social) selon la catégorie du projet.
- Garantit la compatibilité des investissements avec la protection de l'environnement, de la biodiversité et des communautés locales.
- Renforce la participation des parties prenantes, y compris les communautés.
- Intègre les enjeux climatiques d'adaptation et d'atténuation dans l'évaluation

Protection de l'environnement exigée pour les investissements miniers (Chapitre 11).

- Obtention obligatoire d'un permis environnemental avant le début des travaux (art. 252 et 255).

- Obligation de constituer une provision environnementale pour la réhabilitation, la protection de l'environnement et le reboisement (art. 256).

Développement communautaire

- Fonds minier d'investissement social et communautaire dédié au développement local, alimenté par : contribution à l'obtention du permis minier (art 281), Quote-part sur les redevances minières art. 291), Quote-part sur les transactions minières (art. 402).
- Plan de Responsabilité Sociétale des Entreprises (PRSE) incluant **des Investissements sociaux**, la réalisation **d'infrastructures de base** (santé, éducation, énergie, etc.) et la promotion du **contenu local**.

Droits de l'homme

- Protection des droits humains et égalité des genres, lutte contre la violence basée sur le genre, la traite des personnes, et l'interdiction du travail et de l'exploitation sexuelle des enfants dans la chaîne de valeur (Titre VI, Chapitre IV, art. 263- 265).

Relations et conditions de travail

- Hygiène, sécurité et santé dans les activités minières (Titre VI, Chapitre IV, art. 259- 262).
- Protection de l'environnement de surface, sécurité et santé des employés; respect des règles d'hygiène, de sécurité au travail, de radioprotection, et protection des édifices culturels et culturels.

Loi n° 2023-007
portant code minier
malgache

Stratégie Nationale RSE

Protection de l'environnement

- Résilience et adaptation au changement climatique
- Gestion des externalités négatives
- Transition et efficacité énergétiques
- Préservation de la biodiversité et gestion optimale des ressources forestières et marines
- Economie circulaire et écologie industrielle

Ancrage territorial et le développement du capital humain

- Qualité de vie au travail et travail décent
- Développement local et communautaire
- Développement du capital humain et formation professionnelle
- Prise en compte des droits humains et des droits des enfants dans l'ensemble de la chaîne de valeur

Création de valeur partagée et croissance économique

- Contenu local : achat, sous- traitance et emplois locaux
- Chaines de valeur durable
- Finance verte et investissement responsable
- Gouvernance responsable

2.2.2. Au niveau international

À l'échelle internationale, les cadres réglementaires en matière de RSE évoluent rapidement et deviennent de plus en plus contraignants. À titre d'exemple, au sein de l'Union européenne, la RSE s'impose désormais comme une exigence centrale pour les entreprises, conditionnant leur réputation, leur résilience, leur capacité d'innovation ainsi que leur accès aux marchés. Cette évolution peut également avoir un impact direct sur les chaînes de valeur mondiales, y compris celles impliquant des acteurs malgaches.

TABLEAU 2. PRINCIPAUX CADRES INTERNATIONAUX QUI INFLUENCENT LES CHAINES DE VALEURS MONDIALES

Cadres	Champs d'application
Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)	Établit des directives claires sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité. Son objectif est de promouvoir des pratiques d'entreprises durables et responsables, tout en intégrant les droits de l'homme et les considérations environnementales au cœur de leurs opérations, de leur gouvernance et de l'ensemble de leurs chaînes de valeur.
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	Définit un cadre structuré pour le reporting des entreprises, articulé autour de quatre dimensions principales : la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires, la chaîne de valeur, et la performance incluant les objectifs associés aux plans d'action et aux ressources mobilisées. Cette directive vise à renforcer la transparence et la comparabilité des informations extra-financières, favorisant ainsi une prise de décision éclairée par les parties prenantes.
Loi sur les matières premières critiques	Vise à sécuriser un approvisionnement fiable et durable en matières premières essentielles, tout en contribuant à la réalisation des objectifs climatiques et numériques fixés pour 2030. Ce cadre légal encourage une approche intégrée de la durabilité et de la circularité, appliquée à l'ensemble de la chaîne de valeur, afin de réduire la dépendance aux ressources extérieures et de soutenir la transition écologique.
Règlement européen sur la déforestation importée	Interdit l'importation dans l'Union européenne (UE) de produits liés à la déforestation. Il impose aux entreprises qui importent, vendent ou fabriquent certains produits, tels que le soja, l'huile de palme, le bois, le café, le cacao, le caoutchouc, ainsi que des produits dérivés comme le cuir, le chocolat ou le mobilier, de garantir que ces produits n'ont pas contribué à la déforestation ou à la dégradation des forêts, que ce soit dans l'UE ou dans des pays tiers.
Sustainable Finance Disclosure Régulation (SFDR)	S'adresse spécifiquement au secteur financier et impose la publication d'informations claires, comparables et transparentes sur la durabilité des investissements. Adoptée en mars 2021, cette réglementation a pour objectif d'améliorer la transparence en matière d'impact environnemental, social et de gouvernance (ESG) des produits financiers.
Principes directeurs de l' Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	S'adresse aux entreprises multinationales pour encourager leur contribution positive au développement durable tout en limitant leurs impacts négatifs sur la société, l'environnement et les individus. Ils couvrent des thématiques variées, dont les droits humains, l'environnement, la corruption, les droits des consommateurs, et la fiscalité, tout en promouvant des pratiques de diligence raisonnable.



2.2.3. Comment être conforme tout en restant compétitif ?

Pour répondre aux exigences des cadres réglementaires, tant nationaux qu'internationaux, et rester compétitifs, chaque entreprise peut s'appuyer sur les recommandations pratiques suivantes :

1

Mettre en place votre stratégie de veille réglementaire

- Suivre régulièrement les évolutions des réglementations internationales, comme la CSRD, la CSDDD et les règlements spécifiques tels que celui sur la déforestation importée.
- Identifier les lois locales et internationales applicables à votre secteur et à vos produits.
- Désigner un responsable ou une équipe chargée de surveiller les changements réglementaires et de conseiller sur les ajustements nécessaires.



2

Cartographier votre chaîne de valeur

- Analyser et évaluer les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'ensemble de votre chaîne de valeur.
- Identifier les points critiques, tels que les risques de déforestation, de violation des droits de l'homme ou de non-conformité environnementale, et mettre en place des plans d'action pour y remédier.
- Engager vos fournisseurs à respecter des critères de responsabilité sociétale grâce à des contrats clairs et à des audits réguliers.



3

Renforcer la transparence et le reporting

- Adopter les référentiels de reporting tels que ceux proposés par la Global Reporting Initiative (GRI) ou l'United Nations Global Compact (UNGC).
- Publier des rapports clairs et accessibles sur vos performances ESG, incluant des indicateurs clés (KPI) pour suivre les progrès réalisés.



4

Intégrer la durabilité dans votre gouvernance

- Former votre conseil d'administration et vos cadres dirigeants sur les enjeux RSE et ESG, et incluez-les dans la prise de décision stratégique.
- Créer des comités dédiés à la durabilité pour garantir que les actions RSE soient alignées avec les exigences réglementaires et les objectifs stratégiques.
- Établir des mécanismes pour inclure les droits de l'homme et les enjeux environnementaux dans vos politiques internes.



5

Adopter une approche proactive de gestion des risques

- Mettre en œuvre un processus de diligence raisonnable pour identifier, évaluer et traiter les risques sociaux et environnementaux.
- Renforcer vos politiques internes pour prévenir les pratiques non conformes, comme l'importation de matières premières liées à la déforestation ou le travail des enfants.
- Développer des partenariats avec vos parties prenantes pour adresser les risques systémiques et co-crée des solutions durables.



6

Miser sur l'innovation et l'économie circulaire

- Investir dans des technologies propres et des innovations favorisant l'efficacité énergétique et la réduction des déchets.
- Collaborer avec des start-ups ou des instituts de recherche pour rester à la pointe des pratiques durables.



7

Créer ou animer votre communauté de pratiques

- Favoriser la mise en place d'une communauté de pratiques RSE au sein de votre secteur ou avec d'autres entreprises partageant les mêmes enjeux.
- Partager les bonnes pratiques, les expériences et les solutions innovantes pour accélérer la mise en conformité et renforcer l'impact collectif.
- Collaborer avec des experts, des ONGs et des organismes internationaux pour bénéficier d'un soutien technique et élargir vos perspectives.
- Utiliser ces communautés comme un levier pour plaider en faveur de politiques publiques favorisant la durabilité et la compétitivité des entreprises.



8

Former et sensibiliser vos équipes

- Déployer des programmes de formation pour sensibiliser vos employés à la RSE, aux cadres réglementaires et aux pratiques durables.
- Impliquer vos équipes dans la mise en œuvre des actions RSE pour assurer leur appropriation et maximiser leur impact.
- Créer une culture d'entreprise tournée vers la responsabilité, où chaque collaborateur se sent responsable de l'impact de ses actions.



9

Communiquer vos engagements de manière stratégique

- Adopter une communication transparente et cohérente sur vos engagements et réalisations en matière de durabilité.
- Mettre en avant vos efforts pour rester conforme et aligné sur les cadres réglementaires, tout en montrant comment cela renforce votre compétitivité.
- Utiliser des labels, certifications ou reconnaissances sectorielles pour valoriser vos initiatives et attirer des clients et investisseurs sensibles à la durabilité.



3. Bonnes pratiques et leçons apprises des entreprises lauréates



Ce chapitre explore les enseignements tirés des pratiques de RSE adoptées par des entreprises malgaches, notamment les lauréates de la 2ème édition du Prix RSE. Il vise à mettre en lumière leur succès ainsi que l'impact mesurable de leurs actions. Ces études de cas permettent de mieux comprendre comment ces entreprises intègrent la RSE dans leur gouvernance.

Ces leçons, enrichies d'exemples concrets et d'analyses comparatives, serviront de guide pour structurer des démarches RSE adaptées au contexte malgache. Elles contribuent à leur diffusion au sein du tissu économique national.

L'objectif ultime est de promouvoir une RSE ancrée dans les réalités locales. Il vise aussi à inspirer les entreprises à embrasser des pratiques alignées sur les standards internationaux.

3.1. Profils des entreprises lauréates

3.1.1. Secteurs d'activités

Les entreprises présentées couvrent une variété de secteurs, reflétant la diversité de l'économie malgache.

- Les entreprises spécialisées dans l'emballage, l'aquaculture, ou encore la transformation alimentaire démontrent leur capacité à intégrer des pratiques responsables tout en répondant aux besoins de leurs marchés locaux et internationaux.
- Le secteur des services, en particulier les nouvelles technologies de l'information et la logistique, joue un rôle clé dans l'accompagnement du développement durable, notamment par l'optimisation des chaînes d'approvisionnement.
- Les initiatives dans l'agriculture et l'environnement mettent en lumière des projets innovants tels que la restauration des écosystèmes dégradés, la reforestation, et l'agroforesterie, contribuant à la protection des ressources naturelles.
- Enfin, l'industrie textile se distingue par sa valorisation des traditions artisanales et des techniques modernes, offrant des produits haut de gamme qui soutiennent les économies locales.

3.1.2. Tailles

Les typologies d'entreprises varient en taille, allant des grandes structures bien établies aux petites et très petites entreprises.

- Les grandes entreprises, employant plusieurs milliers de personnes, disposent d'une portée internationale et de moyens significatifs pour investir dans des projets d'envergure, tels que la protection de la biodiversité ou la réduction de leur empreinte carbone.
- TPE et PME, souvent axées sur des marchés spécifiques, se concentrent sur des actions locales, intégrant des démarches responsables adaptées à leurs capacités.

3.1.3. Activités

Les entreprises se démarquent par des activités variées et complémentaires. Celles axées sur la production adoptent des pratiques responsables dans des domaines tels que l'agriculture durable, l'aquaculture écoresponsable, et la transformation de produits locaux pour les marchés internationaux.

Les prestataires de services logistiques et numériques mettent en œuvre des solutions optimisées pour réduire leur impact environnemental tout en soutenant les besoins croissants des entreprises et communautés. Le tourisme responsable, quant à lui, favorise des expériences authentiques et durables, en collaborant étroitement avec les populations locales. Dans le secteur textile, les entreprises perpétuent les savoir-faire artisanaux tout en répondant aux exigences de qualité et de durabilité. Enfin, les acteurs engagés dans la gestion environnementale mènent des projets de grande envergure, tels que la reforestation, la séquestration de carbone, et la transition vers les énergies renouvelables.

3.1.4. Types de démarches RSE

Les démarches RSE des entreprises se déclinent en trois principaux volets.



Sur le plan social, elles s'efforcent d'améliorer les conditions de travail, d'assurer l'égalité des chances, et de soutenir l'éducation, tout en mettant en place des dispositifs de dialogue social structuré.



Sur le plan environnemental, elles adoptent des initiatives telles que la réduction des émissions de CO₂, la gestion durable des ressources, et des projets d'économie circulaire, notamment le recyclage et la valorisation des déchets.



Enfin, sur le plan économique, elles favorisent l'achat local, soutiennent des partenariats avec des fournisseurs durables, et investissent dans la résilience des communautés locales, démontrant ainsi qu'une croissance inclusive et durable est possible.

3.2. Les pratiques ayant conduit à la réussite des initiatives des lauréats

Les 12 entreprises récompensées lors du Prix RSE se sont distinguées par leurs engagements exemplaires et leurs initiatives novatrices en matière de responsabilité sociétale. L'analyse approfondie de leurs démarches a permis de faire ressortir plusieurs points de similarité, révélateurs de bonnes pratiques communes.

1 Conformité réglementaire :

Toutes les entreprises lauréates ont démontré une conformité rigoureuse aux exigences légales et réglementaires applicables à leurs activités. Une grande majorité intègre également de manière volontaire, les normes de leur secteur : pratiques de gestion assurant le respect des droits humains, des normes environnementales et des standards éthiques.



2 Pertinence des actions RSE :

Ces entreprises ont su aligner leurs initiatives RSE avec les enjeux spécifiques de leur secteur d'activité. Par exemple, certaines ont mis l'accent sur la réduction des déchets dans l'industrie manufacturière, tandis que d'autres ont promu l'inclusion sociale dans les services ou encore soutenu des pratiques agricoles durables.



3 Intégration stratégique :

La RSE est intégrée dans la gouvernance et la stratégie de la majorité des entreprises lauréates. Cette intégration se reflète dans la nomination de responsables dédiés, la mise en place de politiques claires et l'adoption d'outils de suivi qui garantissent la prise en compte systématique des enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques.



4 Engagement des parties prenantes :

Un fort degré d'implication des parties prenantes est une caractéristique commune. Les entreprises lauréates ont développé des mécanismes de dialogue régulier avec leurs employés, les communautés locales, les clients, et les fournisseurs. Certaines ont même instauré des comités consultatifs pour intégrer les suggestions des parties prenantes dans leur planification stratégique.



5 Innovations et bonnes pratiques :

Les entreprises récompensées se distinguent par des approches innovantes, telles que :

- La mise en place de chaînes d'approvisionnement circulaires pour minimiser les déchets.
- L'utilisation de technologies propres pour réduire les émissions de carbone.
- Des programmes de formation communautaire pour améliorer les compétences locales.



6 Impact mesurable :

Les actions des lauréats ont généré des résultats tangibles sur les plans social, environnemental et économique.



7

Allocation de ressources adéquates :

Le succès des initiatives mises en œuvre par les entreprises lauréates repose sur une mobilisation efficace et diversifiée des ressources, démontrant l'importance d'un engagement intégré :

- **Ressources humaines** : des équipes dédiées à la RSE, avec des responsables formés aux pratiques durables et/ou des programmes de formation réguliers pour sensibiliser et impliquer les collaborateurs dans les initiatives RSE.
- **Ressources financières** : un budget RSE clairement défini, permettant de financer des projets ambitieux, et des partenariats avec d'autres acteurs.
- **Ressources techniques** : Obtention de certifications internationales pour valider leurs démarches et renforcer leur crédibilité telles que les normes ISO ou le Forest Stewardship Council (FSC).



Grâce à ces bonnes pratiques et à une mobilisation stratégique des ressources, les entreprises lauréates ont généré des impacts mesurables sur les plans social, environnemental et économique.

3.3. Recommandations pour la structuration des démarches RSE

Sur la base des bonnes pratiques des entreprises lauréates du Prix RSE, des recommandations spécifiques pour aider les entreprises malgaches à structurer efficacement leurs démarches RSE sont présentées ci-après. Elles tiennent compte des contextes locaux et des défis spécifiques à Madagascar :

- Assurer la conformité réglementaire et adopter des normes sectorielles
- Aligner les actions RSE avec les enjeux spécifiques de l'entreprise
- Intégrer la RSE dans la stratégie et la gouvernance
- Favoriser l'engagement des parties prenantes
- Encourager l'innovation et la diffusion des bonnes pratiques
- Mesurer l'impact et viser l'amélioration continue
- Mobiliser des ressources adéquates



Collaboratrice de AXELLE

Ces différentes recommandations sont traduites en des processus de structuration de la gouvernance RSE qui sont décrits dans le prochain chapitre.

4. Processus de mise en place d'une gouvernance RSE



Ce chapitre propose un processus structuré pour la mise en place d'une gouvernance RSE efficace et adaptée au contexte des entreprises malgaches.

4.1. Pourquoi mettre en place une gouvernance RSE ?

La mise en place d'une gouvernance RSE est un levier stratégique et opérationnel pour une entreprise afin qu'elle puisse être plus résiliente, plus compétitive et plus respectée.

- **Réponse aux attentes des parties prenantes** : Les parties prenantes deviennent de plus en plus exigeantes vis-à-vis des pratiques éthiques et responsables des entreprises. L'adoption d'un système de gouvernance RSE permet de répondre à ces attentes, contribuant ainsi à maintenir et à renforcer la confiance des parties prenantes
- **Gestion des risques et amélioration de la performance à long terme** : Une bonne gestion RSE impacte positivement sur la performance économique de l'entreprise et permet de réduire les risques. L'entreprise pourrait de ce fait mieux saisir les opportunités d'innovation et se différencier sur le marché.
- **Renforcement de l'image de marque et de la réputation** : Une entreprise engagée dans la RSE bénéficie d'une meilleure image et réputation qui attire des clients conscients des enjeux sociétaux, des talents motivés par des valeurs éthiques, ainsi que des investisseurs responsables.
- **Conformité à la législation et aux normes** : De nombreux pays et régions imposent dorénavant des obligations en matière de reporting et de conformité RSE. La mise en place d'une gouvernance RSE permet de s'assurer que l'entreprise s'aligne aux exigences de leur client et évite les sanctions juridiques et économiques.
- **Création d'un impact positif pour la société et l'environnement** : La gouvernance RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer positivement à la société et à l'environnement, en s'adressant directement sur les problématiques sociales et environnementales actuelles, afin de construire une société plus durable.



4.2. Processus de mise en place d'une gouvernance RSE pour les grandes et moyennes entreprises

Cette sous-section s'adresse principalement aux entreprises qui cherchent à démontrer une démarche structurée et alignée aux bonnes pratiques internationales, tout en créant de la valeur. Afin de garantir une approche cohérente et orientée vers l'amélioration continue, la méthodologie conseillée est celle du Plan-Do-Check-Act ou Planifier-Développer-Contrôler-Agir (PDCA). Il s'agit ici d'un processus largement utilisé par les entreprises pour structurer et optimiser leur système de management. Ce processus se présente comme suit :

Plan (Planifier)

Identifier les priorités RSE, définir les objectifs stratégiques et mobiliser les ressources nécessaires.

Check (Contrôler)

Évaluer les résultats des actions RSE, mesurer leur impact et assurer leur conformité avec les objectifs fixés.

Do (Développer)

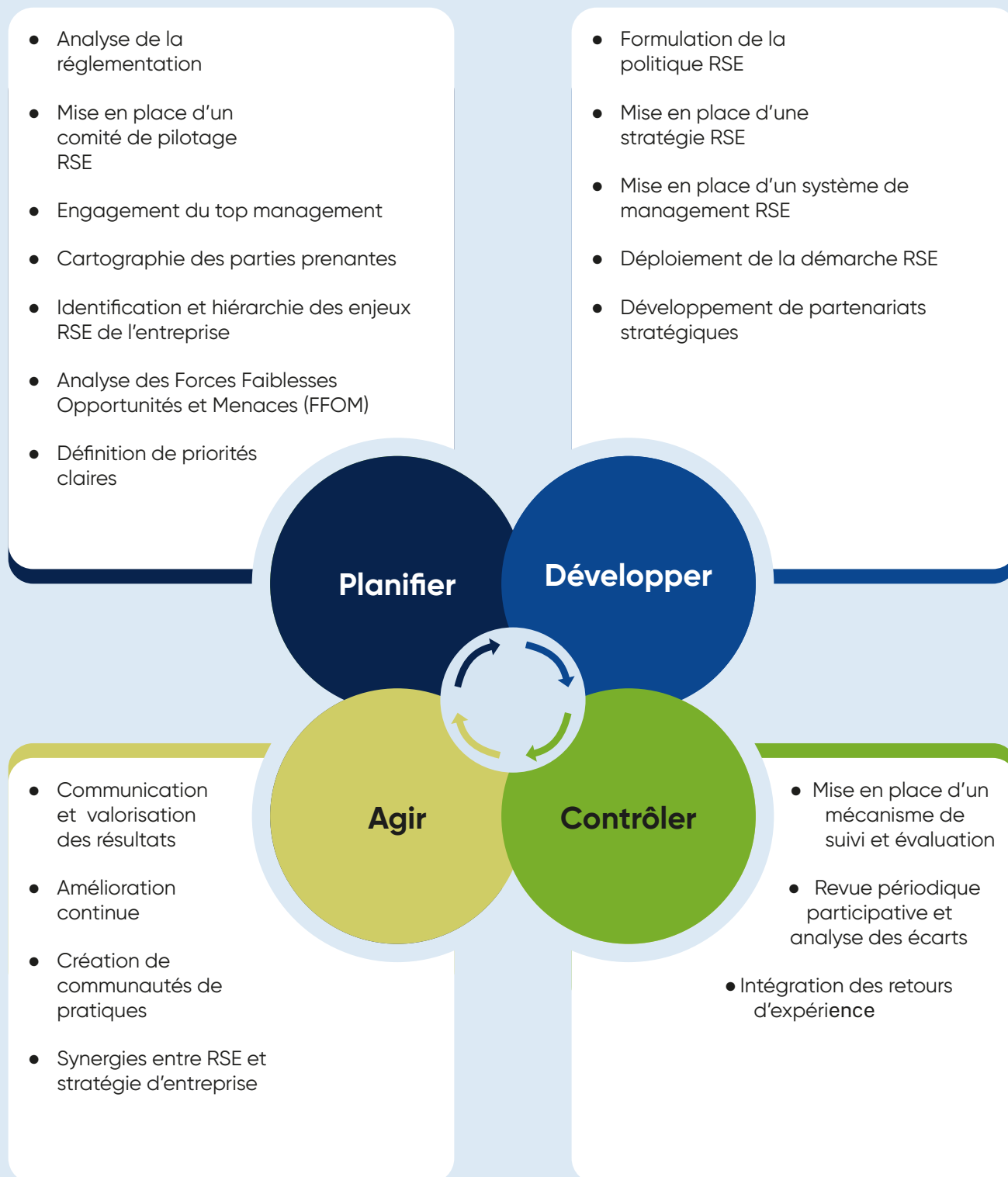
Mettre en œuvre les actions prévues, intégrer les initiatives RSE dans la gestion opérationnelle et la gouvernance.

Act (Agir)

Ajuster les stratégies et initiatives en fonction des résultats obtenus pour une amélioration continue.

En combinant les enseignements tirés des pratiques locales et les exigences des normes internationales telles que l'ISO 26 000, ce chapitre vise à fournir un cadre pragmatique et adaptable pour l'intégration de la RSE dans le système de management de l'entreprise.

FIGURE 4. ETAPES CLÉS DE LA STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE RSE



4.2.1. Planifier : Évaluer et définir la responsabilité sociale de l'entreprise

Cette phase consiste à poser les bases de la gouvernance RSE, définir les priorités et élaborer une stratégie :

Pourquoi ?

Comment faire ?

Quel outil sera utilisé ?

Action 1. Analyse de la réglementation et sélection d'une norme et référentiel

L'analyse des réglementations permet de s'assurer que l'entreprise respecte toutes les conditions juridiques nécessaires pour mener à bien ses activités et en tirer profit. Cela permet d'identifier les réglementations ou normes sectorielles liées à la RSE auxquelles s'aligner.

- Lister et analyser les réglementations en lien avec la RSE applicable à l'entreprise. (exigences des clients, obligations légales...)
- Identifier les standards internationaux (ISO 26000, GRI, CSRD, etc.) ou locaux adaptés au contexte et aux besoins de l'entreprise
- Inclure une analyse prospective des tendances globales et sectorielles pour anticiper les risques et opportunités futurs
- Identifier les lacunes ou non-conformité éventuelles vis-à-vis de ces réglementations et normes

- Ressources documentaires administratives internes de l'entreprise

Action 2. Engagement du top management

Les dirigeants fixent le cap et motivent l'ensemble des collaborateurs. Les dirigeants mobilisent les ressources nécessaires pour des actions concrètes

- Le top management peut montrer cet engagement de la manière suivante :
- Émettre une déclaration formelle qui partage la vision auprès de toutes les parties prenantes
 - Nommer un ou des référents pour la démarche RSE et/ou créer un comité stratégique RSE piloté par la direction
 - Allouer des ressources dédiées et s'engager de manière continue dans la mise en place de la démarche

- Communiqué à l'endroit de toutes les parties concernées
- Plan d'action avec un calendrier bien défini

Action 3. Mise en place d'un comité de pilotage RSE

L'implication des responsables au sein de la société est nécessaire pour s'assurer de la mise en œuvre effective de la démarche adoptée.

- Constituer une équipe dédiée pour coordonner, superviser et piloter la démarche RSE ou nommer un référent RSE
- Définir les rôles et responsabilités du comité
- Inclure des représentants de différentes fonctions pour garantir une approche transversale
- Etablir un plan d'action et les objectifs liés à la mise en place de la démarche

- Termes de Référence (TDR) sur la composition, les rôles et responsabilités des membres du comité de pilotage RSE

Action 4. Cartographie des parties prenantes

L'identification et la prise en compte des attentes des parties prenantes sont tributaires de la réussite de la démarche RSE d'une organisation.

- Identifier et analyser les parties prenantes clés, leurs attentes, et leur influence sur la démarche RSE
- Ajouter une dimension dynamique en prévoyant comment ces relations peuvent évoluer à moyen et long terme
- Produire la liste des parties prenantes clés et la liste des attentes formulées

- Matrice sur la cartographie des parties prenantes (cf. boîte à outils)
- **Pour aller plus loin :** Impliquer vos parties prenantes dans le diagnostic à travers des réunions, des focus groupes, des sondages

Action 5. Identification et hiérarchisation des enjeux RSE de l'entreprise

Comprendre les enjeux de l'entreprise est primordiale pour s'assurer que la stratégie adoptée et les actions réalisées soient cohérentes et répondent aux défis de l'organisation, dans la mesure où les enjeux diffèrent d'une organisation à une autre.

Analyser les risques et opportunités liés à chaque domaine d'action de l'ISO 26 000 en se posant les questions suivantes :

Quelle est la pertinence de l'action ?

- Quelles sont les activités de l'organisation qui peuvent avoir des conséquences sur les parties prenantes et le développement durable ?
- Quels sont les impacts environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance liés aux activités de l'entreprise ?

Quelle est l'importance du sujet ?

- Quels sont les risques sur le domaine d'action en lien avec les activités de l'entreprise, et qui sont les parties prenantes concernées ? Quels sont les impacts négatifs de l'absence d'action sur le domaine ?
- Quelles sont les opportunités pour l'entreprise et ses parties prenantes par rapport à ce domaine d'action ? Quels sont les impacts positifs de la mise en place de ces actions ?

Priorisation des enjeux

- Croiser les enjeux importants pour l'entreprise aux attentes des parties prenantes
- Sélectionner les enjeux les plus matériels pour l'entreprise et ses parties prenantes
- Sélectionner les enjeux RSE susceptibles d'avoir un impact financier significatif (risques ou opportunités) pour l'entreprise à court, moyen ou long terme ?

- Matrice de matérialité pour hiérarchiser les enjeux en fonction de leur importance stratégique et de leur faisabilité (cf. boîte à outils).

Action 6. Analyse FFOM de la démarche RSE actuelle

Il est important d'analyser les forces et les faiblesses de la stratégie adoptée par l'entreprise pour pouvoir tirer profit des opportunités qui se présentent et faire face aux menaces.

Analyser les forces et les faiblesses de la gouvernance RSE actuelle :

- Formulation de l'engagement
- Existence de procédure et politique RSE
- Déploiement de la démarche : déclinaison des engagements dans les politiques et l'ensemble des fonctions
- Suivi de la performance et des impacts : définition des indicateurs, mise en place d'un système de suivi et évaluation, amélioration continue

Diagnostiquer les initiatives RSE existantes et identifier les écarts

- Identifier les actions existantes en matière de RSE pour chaque domaine d'actions de la RSE, en ciblant les enjeux clés
- Identifier les lacunes par rapport aux pratiques actuelles et les enjeux identifiés
- Identifier les axes d'engagement prioritaires en fonction des enjeux et des impacts positifs attendus
- Évaluer la capacité (ressources humaines, financières...) RSE de l'entreprise

- Matrice FFOM pour analyser les forces et faiblesses de l'organisation en matière de RSE.

Action 7. Définition de priorités claires

Sur la base des différentes études et analyses proposées ci-dessus, l'entreprise sera en mesure d'identifier ses priorités en matière de RSE afin de répondre de manière cohérente à ses enjeux matériels.

- Créer une matrice d'impact pour évaluer la faisabilité des actions envisagées en fonction des ressources et des résultats attendus
- Intégrer les critères d'alignement avec les objectifs de développement durable (ODD) pour hiérarchiser les enjeux

- Matrice de priorisation.

Bilans de l'étape



A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- Les cadres réglementaires et normes à utiliser sont identifiés.
- Les enjeux les plus matériels sont identifiés, et la responsabilité sociétale est définie.
- Les actions pour adresser les enjeux matériels de l'entreprise sont identifiées.
- Les principales parties prenantes ainsi que leurs attentes sont identifiées.
- Les forces et les faiblesses de la démarche RSE actuelle sont analysées et les recommandations sont formulées.
- La liste des objectifs et actions prioritaires est définie.

4.2.2. Développer : Planifier et mettre en œuvre les actions

Cette phase concerne la mise en œuvre concrète des actions planifiées :

Pourquoi ?	Comment faire ?	Quel outil sera utilisé ?
------------	-----------------	---------------------------

Action 1. Formulation de la politique RSE

Il est important d'élaborer une politique RSE claire, alignée sur la stratégie globale de l'entreprise et les attentes des parties prenantes. Cette politique doit être matérialisée sur un document stratégique.

La politique RSE définit l'engagement de l'entreprise à intégrer l'impact dans sa stratégie et les objectifs concernés :

- Formuler une vision RSE qui doit être alignée avec les valeurs fondamentales et la mission de l'entreprise pour assurer une cohérence entre les actions internes et l'impact recherché
- Formuler des engagements de l'organe de direction à soutenir et promouvoir la vision RSE auprès de toutes les parties prenantes
- Définir les objectifs permettant de respecter les engagements pris
- Communiquer le document finalisé aux parties prenantes internes et externes

- Faire des sessions de travail approfondies et inclusives avec le comité de pilotage RSE pour faire ressortir la vision, les engagements à prendre et les objectifs qui s'y rattachent.

Action 2. Mise en place d'une stratégie RSE

La politique RSE de l'entreprise doit être mise en œuvre suivant une stratégie structurée et adaptée à son contexte.

La stratégie RSE traduit la politique en un système de management dédié en décrivant les points suivants :

- **Objectifs stratégiques en matière de RSE :** Définir des objectifs clairs et mesurables qui orienteront les actions RSE
- **Cibles à atteindre à une échelle temps :** Définir les objectifs chiffrés à atteindre à moyen et à long terme pour formaliser l'ambition de l'entreprise, en alignement avec chaque objectif stratégique fixé
- **Définition des processus de prise de décision RSE :** Assurer que les décisions RSE sont en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise, et qu'elles sont prises de manière transparente et inclusive

La stratégie doit être révisée une fois tous les 3 à 5 ans.

- Des sessions de travail avec les membres du comité de pilotage RSE permettent de déterminer la stratégie et la manière dont l'entreprise pourrait réaliser ses objectifs RSE.

Action 3. Mise en place d'un système de management RSE

Afin de maximiser les retombées positives de la démarche RSE de l'entreprise, il est nécessaire d'impliquer et de fédérer les acteurs autour d'une vision commune et partagée.

- Définir un processus qui permet d'intégrer la RSE dans les différentes fonctions (RH, achats, marketing...) à travers la mise à disposition des ressources et l'attribution des rôles et responsabilités
- Développer des processus, outils, et méthodologies pour intégrer la RSE dans la gestion quotidienne
- Assurer que les décisions RSE sont en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise, et qu'elles sont prises de manière transparente et inclusive
- Traduire la politique RSE en objectifs opérationnels et plans d'action à court, moyen et long terme
- Aligner les politiques et les procédures à la politique RSE
- Documenter les rôles et responsabilités de chaque acteur, en tenant compte de leurs fonctions principales et leurs apports pour la réalisation des objectifs fixés. Ce document pourrait être annexé à leurs fiches de poste.

Action 4. Déploiement de la démarche RSE

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective de la politique RSE de l'entreprise, cette dernière doit mettre en place une stratégie efficace et efficiente, en déterminant les rôles et responsabilités de chaque acteur ainsi que les mécanismes de suivi adaptés.

- **Mise en place d'un plan d'action :** Définir la feuille de route avec des objectifs, des indicateurs clés et des actions spécifiques pour réduire les risques et maximiser les opportunités, en alignement avec les recommandations issues du diagnostic
 - **Développement et amélioration des politiques :** Mettre en place des politiques pour prendre en compte les enjeux matériels (ex: politique environnementale, politique RH, politique d'achats responsables...)
 - **Implication des collaborateurs dans la démarche :** Sensibiliser, former et impliquer les collaborateurs dans les initiatives pour favoriser la compréhension et l'adhésion à la démarche de l'entreprise
- Elaborer un tableau de bord incluant :
- Les objectifs
 - Les actions à réaliser pour les atteindre
 - Les responsables de leurs mises en œuvre
 - Les ressources à déployer
 - L'échelle temps pour son exécution
 - Les indicateurs de résultat

Action 5. Développement de partenariats stratégiques

L'organisation est souvent confrontée à un manque de ressources dans la mise en œuvre de ses actions/projets RSE. Contrairement, d'autres entités peinent à rechercher des partenaires capables de gérer ses fonds. Ainsi, les deux parties ont intérêt à tirer profit de ces atouts pour maximiser leurs impacts.

Construction de partenariats stratégiques : Identifier et créer des collaborations avec les ONGs, associations, entreprises du même secteur ou dans la zone pour démultiplier les impacts

- Vérifier dans les résultats de la cartographie des parties prenantes les pistes de partenariats à exploiter
- Elaborer la stratégie de développement de partenariat pour faciliter la recherche de nouveaux partenaires.

Bilans de l'étape



A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- La politique RSE de l'entreprise est formulée.
- La stratégie adoptée pour la mise en œuvre de cette politique est mise en place.
- Les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie sont formulés dans des TDRs.
- Un plan d'action avec des indicateurs de performance est élaboré.
- Des partenariats stratégiques et des collaborations en vue de la réalisation des actions/projets RSE sont conclus.

4.2.3. Contrôler : Suivre les actions et mesurer la performance

Cette phase vise à mesurer l'efficacité des actions et à évaluer les résultats obtenus :

Pourquoi ?

Comment faire ?

Quel outil sera utilisé ?

Action 1. Mise en place d'un mécanisme de suivi et évaluation

La mise en place d'un mécanisme de suivi et d'évaluation aide à mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, de vérifier si les activités mises en place génèrent les résultats attendus mais aussi d'évaluer l'impact à long terme des projets/actions RSE.

- Développer un tableau de bord de suivi et évaluation avec les différents indicateurs pour suivre les actions et mesurer les impacts
- Adopter un système de reporting de la performance RSE et déterminer la fréquence et le format de communication des résultats et progrès auprès des parties prenantes afin d'assurer que le système de gouvernance réponde aux besoins évolutifs de l'organisation et de ses parties prenantes
- Respecter les standards et normes en matière de transparence et de reporting RSE (ex. GRI, ISO 26000)
- Mettre en place un processus pour ajuster et optimiser la gouvernance en fonction des résultats d'évaluation, des retours des parties prenantes et des évolutions du contexte RSE
- Renforcer la gouvernance et alimenter la culture RSE à travers la revue des leçons apprises

- Recueillir toutes les données en lien avec l'exécution du plan d'action et faire une analyse comparative et approfondie des objectifs initialement fixés dans le plan d'action.

Action 2. Revue périodique participative et analyse des écarts

L'inclusivité des parties prenantes dans la revue périodique participative et l'analyse des écarts est un élément clé pour garantir la réussite et la pertinence des processus de suivi et d'évaluation. Cette technique permet de renforcer la légitimité et la pertinence de la stratégie.

- Organiser des ateliers participatifs avec les parties prenantes pour analyser ensemble les résultats et ajuster les actions
- Comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés pour identifier les écarts
- Inclure des audits externes pour renforcer la crédibilité et la transparence des évaluations
- Développer un système de retour d'expérience formalisé (par exemple, un bilan annuel RSE) pour capturer les apprentissages et nourrir la phase d'amélioration continue
- Une présentation des résultats de l'analyse devrait être organisée avec les responsables des projets afin de discuter des points forts, des points faibles et des améliorations à apporter.
- **Pour aller plus loin :** Demander un audit externe ou obtenir un label ou certification pour renforcer la crédibilité de la démarche.

Bilans de l'étape



A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- La stratégie de suivi-évaluation de l'exécution du plan d'action RSE est formulée.
- Toutes les informations sur la mise en œuvre du plan d'action RSE sont remontées et analysées.
- Les forces et les faiblesses de la stratégie actuelle sont identifiées et analysées.



Collaborateur de LECOFRUIT

4.2.4. Agir : Améliorer continuellement la démarche

Cette phase permet d'ajuster et d'améliorer continuellement la démarche RSE :

Pourquoi ?

Comment faire ?

Quel outil sera utilisé ?

Action 1. Communication et valorisation

Bien plus qu'un outil de visibilité, la communication des engagements et actions RSE de votre entreprise permet à cette dernière de se positionner comme un acteur responsable, soucieux de son impact social, environnemental et économique.

Elle renforce également la confiance des parties prenantes, tant internes qu'externes, et améliore la réputation et l'attractivité.

- Mettre davantage l'accent sur la communication stratégique pour montrer comment la RSE améliore les performances globales de l'entreprise (impact positif sur l'image de marque, fidélisation des clients, amélioration des relations avec les investisseurs)
- Exploiter les **success stories** internes pour motiver les équipes et inspirer d'autres entreprises
- Publier des rapports RSE pour partager les résultats obtenus, renforcer la transparence et valoriser les efforts auprès des parties prenantes

Plan de communication RSE.

Action 2. Amélioration continue

Un système d'amélioration continue permet de renforcer l'engagement en matière de développement durable tout en répondant aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques de manière proactive. Cette stratégie procure une performance à court terme, et garantit la pérennité et la compétitivité à long terme.

- Intégrer les enseignements tirés des évaluations pour ajuster les plans d'action et améliorer les pratiques RSE
- Échanger avec les parties prenantes internes et externes pour identifier les axes d'amélioration
- Identifier les bonnes pratiques dans le secteur de l'entreprise

La documentation et l'analyse de toutes les données disponibles, en lien avec l'exécution de la politique RSE de l'entreprise, sont essentielles pour adapter la stratégie de mise en œuvre au contexte de l'entreprise. L'entreprise est de ce fait invitée à utiliser la matrice FFOM.

Action 3. Création de communautés de pratiques

Partager les bonnes pratiques en matière de RSE favorise l'amélioration continue et l'innovation, renforce la crédibilité de l'entreprise. Elle incite également les autres parties prenantes à adopter des pratiques responsables tout en soutenant la transformation sociale et environnementale.

Rejoindre ou initier des réseaux de partage d'expériences et de bonnes pratiques RSE à Madagascar pour renforcer les capacités collectives et développer des solutions communes.

Benchmarking des bonnes pratiques RSE.

Bilans de l'étape



A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- Le plan de communication RSE de l'entreprise est élaboré.
- Les bonnes pratiques sont partagées et promues.

4.3. Processus de gouvernance appliqué aux TPE

Les TPEs et PME, rencontrent des défis spécifiques lorsqu'elles souhaitent structurer et déployer des initiatives de RSE. Contrairement aux grandes entreprises, ces structures disposent souvent de ressources limitées, tant sur le plan financier que sur celui des ressources humaines, ce qui peut compliquer l'adoption de démarches formelles ou coûteuses. Cependant, la RSE n'est pas réservée aux grandes organisations. L'approche peut être adaptée pour répondre aux contraintes des petites structures tout en leur permettant de bénéficier de ses avantages stratégiques. Des cadres tels que l'ISO 26000 proposent des recommandations pratiques pour les Petites et Moyennes Organisations (PMO), favorisant une mise en œuvre progressive, pragmatique et proportionnée. L'objectif est de rendre la démarche RSE accessible, en intégrant des actions simples mais impactantes, qui s'alignent sur les capacités et priorités des TPE/PME, tout en tenant compte de leur environnement et de leurs parties prenantes.

4.3.1. Principes d'adoption de la RSE pour les TPE/PME

Principes à adopter

Comment faire ?

Quel outil utiliser ?

Principe 1. Adopter des pratiques RSE simples et adaptées

Les TPE/PME peuvent intégrer la responsabilité sociétale sans avoir à mettre en place des systèmes complexes ou coûteux, en privilégiant des actions adaptées à leur taille et à leurs moyens.

- **Prioriser les actions essentielles** : Identifier les domaines prioritaires (où des actions concrètes peuvent avoir un impact significatif)
- **Utiliser des outils accessibles** : Privilégier des outils simples, comme des tableaux de suivi Excel ou des checklists, pour structurer et suivre les initiatives RSE
- **Adopter une approche progressive** : Lancer des actions pilotes pour tester leur faisabilité avant de les déployer à plus grande échelle

Les TPE/PME devraient cependant faire l'analyse de matérialité et de sa performance et faire une cartographie simplifiée de ses parties prenantes pour identifier quelles actions seraient les plus pertinentes.

Principe 2. Surveiller et gérer les impacts en fonction des capacités

Les TPE/PME sont encouragées à évaluer et gérer les impacts de leurs décisions et activités sur la société et l'environnement, en fonction de leurs ressources et capacités. Les priorités doivent être définies selon l'importance des impacts sur le développement durable.

- **Évaluer les impacts de base :** Identifier vos principaux impacts sociaux et environnementaux (consommation d'eau, gestion des déchets, bien-être des employés)
- **Fixer des priorités :** Concentrer vos efforts sur les enjeux les plus critiques pour votre activité ou votre territoire (par exemple, réduire la consommation d'énergie ou soutenir l'économie locale)
- **Impliquer les parties prenantes locales :** Consulter les clients, employés ou communautés voisines pour mieux comprendre vos impacts et priorités

Un tableau de bord simplifié sur Excel facilitera la planification et le suivi de la mise en œuvre des actions.

Principe 3. Maintenir une gestion flexible et transparente

Les procédures internes des TPE/PME, comme la gestion des parties prenantes ou le suivi des initiatives, peuvent être informelles et flexibles, tout en garantissant un niveau approprié de transparence.

- **Simplifiez les processus :** Documenter les actions et décisions importantes avec des notes ou des rapports succincts accessibles à tous
- **Favorisez la communication interne et externe :** Organiser des échanges réguliers, même informels, avec vos équipes et partenaires pour partager les progrès et renforcer la confiance
- **Intégrez la transparence dans la culture d'entreprise :** Expliquer clairement vos choix et actions aux parties prenantes, même avec des moyens modestes

Un mécanisme de remontée des informations doit être adopté de manière systématique dans la stratégie. Ce mécanisme permet d'analyser les données disponibles et de réaligner la stratégie adoptée selon le contexte.

Principe 4. Collaborer avec d'autres entreprises pour mutualiser les efforts

Les TPE/PME peuvent renforcer leur démarche RSE en collaborant avec d'autres entreprises similaires ou issues de leur secteur pour partager les ressources et les bonnes pratiques.

- **Rejoindre des réseaux ou associations sectorielles :** Intégrer des initiatives collectives pour accéder à des outils, formations ou financements partagés
- **Créer des partenariats locaux :** Travailler avec d'autres entreprises ou associations locales pour développer des projets communs (recyclage, formations, événements)
- **Partager les coûts et les bénéfices :** Mutualiser les ressources pour réduire les coûts des audits, certifications ou formations en RSE

Une TPE/PME, tout comme une grande entreprise, peut avoir des bonnes pratiques à partager et à valoriser auprès de ses parties prenantes (futurs collaborateurs/partenaires, investisseurs, fournisseurs et clients). Documenter et partager ces bonnes pratiques sont donc nécessaire pour en tirer le maximum de profit.

4.3.2. La méthodologie PDCA adaptée aux TPE/PME

Les TPE/PME peuvent aussi adopter la méthodologie PDCA pour structurer leur stratégie et en garantir une approche orientée vers l'amélioration continue. Cette partie fournit un processus simplifié de cette approche, adapté à cette catégorie d'entreprise en particulier.

Actions à réaliser

Exemples concrets

Phase 1. Évaluer et définir la responsabilité sociétale de l'entreprise

Analyse des besoins et priorités :

- Identifier les enjeux RSE les plus importants pour votre entreprise (impact environnemental, bien-être des employés, engagement envers la communauté locale).
- Lister les parties prenantes (clients, employés, fournisseurs) et leurs attentes.
- Se poser ces questions : Quels sont les principaux impacts ? Comment les réduire ou créer un impact positif ?

Actions pratiques :

- Noter trois priorités simples et concrètes, comme économiser l'énergie, réduire les déchets ou créer un environnement de travail sûr et motivant.
- Utiliser des outils simples comme une fiche Excel ou word pour structurer les idées.

- **Exemple 1 :** Identifier les principales dépenses énergétiques (éclairage, climatisation) et chercher des moyens simples de réduire leur impact
- **Exemple 2 :** Organiser une réunion informelle avec les employés pour recueillir leurs idées sur les améliorations possibles en matière de conditions de travail ou d'impact environnemental
- **Exemple 3 :** Interroger les clients sur leurs attentes via un sondage rapide (en ligne ou papier) pour intégrer leur feedback dans les priorités
- **Pour aller plus loin :** Pour une meilleure cohérence et compréhension de la démarche, définir une politique RSE simplifiée et un plan d'action qui met en avant les priorités

Phase 2. Développer : Planifier et mettre en œuvre les actions

Impliquer les employés :

- Informer l'équipe des changements et encourager leur participation (par exemple, éteindre les lumières inutiles ou proposer des idées d'amélioration).

Établissez des partenariats locaux :

- Travailler avec d'autres petites entreprises ou des associations pour partager des ressources ou organiser des événements communs.

- **Exemple 1 :** Installer des poubelles de tri ou sensibilisez les employés sur la réduction des déchets
- **Exemple 2 :** Adopter des horaires de travail flexibles pour améliorer la satisfaction des employés
- **Exemple 3 :** Collaborer avec une ONG locale pour soutenir une cause en lien avec vos activités (comme le recyclage ou des actions éducatives)

Phase 3. Contrôler : Suivre les actions et mesurer la performance

Suivi simple :

- Noter les résultats obtenus avec des indicateurs simples (réduction de la consommation d'électricité, baisse des coûts liés aux déchets, satisfaction des employés).
- Organiser une réunion trimestrielle pour revoir les actions et discuter des améliorations possibles.

Communication :

- Partager vos réussites avec les employés, les clients et la communauté via les réseaux sociaux ou lors d'événements locaux.

- **Exemple 1 :** Suivre la consommation énergétique avant et après l'installation des ampoules LED, et afficher les économies réalisées dans un endroit visible
- **Exemple 2 :** Calculer la réduction des déchets grâce aux poubelles de tri et partager les résultats avec l'équipe
- **Exemple 3 :** Mesurer l'impact social des partenariats locaux (ex. nombre d'enfants sensibilisés grâce à un programme éducatif)

Phase 4. Agir : Améliorer continuellement la démarche

Poursuivre les efforts :

- Intégrer les retours des parties prenantes pour ajuster et améliorer les pratiques.
- Lancer de nouvelles actions en fonction des résultats précédents.

Créer un cercle vertueux :

- Encourager une culture d'entreprise autour de la RSE où chaque membre de l'équipe contribue et partage des idées.

- **Exemple 1 :** Introduire un programme de formation continue pour les employés sur des thématiques RSE (ex. gestion des déchets, énergies renouvelables)
- **Exemple 2 :** Adopter de nouvelles technologies ou outils pour automatiser et optimiser les processus, comme une application pour surveiller la consommation énergétique
- **Exemple 3 :** Inviter les clients à participer aux initiatives RSE (ex. collecte de déchets électroniques ou plantations d'arbres)

4.4. Les freins à la mise en place d'une gouvernance RSE et comment les surmonter ?

Mettre en place une gouvernance RSE efficace est un défi pour de nombreuses entreprises, en particulier dans des environnements où les contraintes économiques, organisationnelles et culturelles peuvent limiter les initiatives. Cette section identifie les principaux freins rencontrés par les entreprises dans leur démarche RSE et propose des solutions pratiques pour les surmonter. L'objectif est d'aider les entreprises à transformer ces obstacles en opportunités pour bâtir une gouvernance RSE solide, alignée sur leurs ambitions stratégiques et les attentes de leurs parties prenantes.

TABLEAU 3. FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE ET SOLUTIONS

Principaux freins

Comment les surmonter ?

Méconnaissance du concept et de ses intérêts économiques

Beaucoup d'entreprises ne comprennent pas pleinement ce qu'implique la RSE ou perçoivent cette démarche comme une contrainte supplémentaire plutôt qu'un levier de performance.

- **Sensibilisation** : Organiser des campagnes de sensibilisation et des ateliers pour présenter la RSE, ses concepts clés, et ses bénéfices économiques (réduction des coûts, fidélisation des clients, amélioration de la réputation)
- **Communication sur les success stories et les impacts** : Montrer des exemples concrets d'entreprises ayant bénéficié de la RSE pour prouver sa valeur ajoutée
- **Formation** : Proposer des formations pratiques aux dirigeants et responsables pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à l'intégration de la RSE

Plusieurs ressources de formation gratuites sont disponibles telles que My Mooc, Coursera, Audencia, etc.

Votre organisation peut recourir au financement du Fonds Malgache de Formation Professionnelle (FMFP) pour le financement de ses projets de formation.

Coût de la structuration de la démarche

La mise en place d'un système structuré de gouvernance RSE peut représenter un investissement initial important, ce qui dissuade certaines entreprises, en particulier les TPE/PME.

- **Approche progressive** : Répartir la mise en œuvre en étapes accessibles, en commençant par des actions simples et peu coûteuses
- **Recherche de partenariats** : Collaborer avec des ONGs, des institutions publiques ou des associations pour bénéficier de ressources, d'outils ou de subventions
- **Utilisation d'outils gratuits ou abordables** : Tirer parti de ressources en ligne, comme des guides pratiques ou des logiciels de gestion de suivi accessibles

Faible implication des parties prenantes

Un manque d'engagement des parties prenantes internes (employés, direction) ou externes (clients, fournisseurs) peut freiner l'adoption et la pérennité des initiatives RSE.

- **Communication et mobilisation** : Informer régulièrement les parties prenantes sur les objectifs et les bénéfices de la RSE, et les impliquer dans la définition des priorités
- **Création d'un comité RSE** : Mettre en place un groupe de travail ou comité réunissant différents acteurs pour piloter les initiatives et assurer une représentation équilibrée
- **Incitation et reconnaissance** : Valoriser les contributions des employés ou partenaires aux initiatives RSE par des incitations (récompenses, reconnaissance publique)

Manque et/ou fluctuation de budget

L'absence de budget dédié ou les fluctuations financières peuvent interrompre ou limiter les efforts RSE.

- **Intégration dans le budget global** : Inclure les initiatives RSE dans le budget opérationnel pour garantir leur financement récurrent
- **Optimisation des ressources** : Prioriser les actions ayant un fort impact avec un faible coût
- **Diversification des sources de financement** : Rechercher des subventions ou des partenariats pour soutenir les projets RSE

Évolution constante des normes et cadres

Les entreprises peuvent avoir du mal à suivre les évolutions fréquentes des normes internationales (CSRD, CSDDD, etc.) et des attentes réglementaires, ce qui crée une incertitude et un risque de non-conformité.

- **Veille réglementaire** : Mettre en place un système de veille pour suivre les évolutions des normes et informer les responsables en temps réel
- **Formation continue** : Former régulièrement les équipes aux nouvelles réglementations et standards
- **Accompagnement par des experts** : Collaborer avec des consultants ou des associations spécialisées pour anticiper et s'adapter rapidement aux changements

Incapacité à mesurer les impacts

Sans outils ou compétences appropriés, les entreprises peuvent avoir du mal à mesurer les impacts de leurs initiatives RSE, ce qui limite leur capacité à démontrer leur valeur ajoutée.

- **Développement d'indicateurs simples** : Identifier des indicateurs clés de performance (KPI) adaptés à l'entreprise et ses activités
- **Utilisation d'outils accessibles** : Recourir à des logiciels ou guides pratiques pour évaluer les impacts sociaux, environnementaux et économiques
- **Collaboration pour la mesure** : Partager les pratiques et outils de mesure avec d'autres entreprises ou partenaires sectoriels

Absence de retour sur investissement clair

Les entreprises peuvent hésiter à investir dans la RSE en raison d'un manque de visibilité sur les retours économiques ou stratégiques à court terme.

- **Mettre en avant les bénéfices indirects** : Illustrer les avantages non financiers, comme l'amélioration de la réputation, la fidélisation des clients ou la motivation des employés
- **Établir des liens avec les résultats financiers** : Mesurer l'impact des initiatives RSE sur les coûts opérationnels (réduction des déchets, économies d'énergie) ou les revenus (nouveaux clients, marchés)
- **Communiquer sur les succès progressifs** : Valoriser chaque étape atteinte pour montrer la progression et maintenir l'engagement interne et externe

Ce que vous retrouverez dans la boîte à outils



CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

La cartographie des parties prenantes permet d'identifier, de classer et de mieux comprendre les acteurs qui influencent ou sont influencés par l'entreprise.

Elle repose sur une analyse croisée de leur niveau d'influence et de leurs attentes vis-à-vis de l'organisation.



ANALYSE FFOM RSE

L'analyse FFOM à travers le prisme de la RSE permet de prendre en compte toutes les données de l'entreprise afin de les évaluer, pour faire ressortir les pistes d'amélioration de la stratégie et des actions RSE adoptées. Cet outil mettra en lumière les points forts et les faiblesses de l'entreprise (données internes) ainsi que les opportunités et menaces en matière de RSE qui se présentent dans le secteur (données externes).



MATRICE DE PRIORISATION RSE

La matrice de priorisation RSE permet de structurer et hiérarchiser les actions à mener en fonction de leur urgence, de leur impact potentiel et de leur faisabilité.

Elle croise plusieurs critères tels que : la pertinence stratégique, les attentes des parties prenantes, les ressources disponibles, et les gains en termes d'impact environnemental, social ou de gouvernance.



ANALYSE DES RISQUE - OPPORTUNITÉS - IMPACTS RSE

C'est une méthode permettant d'évaluer les effets d'une décision, d'un projet ou d'une stratégie sur une organisation. Cette analyse prend en compte la triple dimension (sociale, économique, environnementale) à travers l'identification des menaces potentielles (risques), les bénéfices ou création de valeurs possibles (opportunités) et les conséquences à long terme (impacts positifs ou négatifs).



MATRICE DE MATÉRIALITÉ

L'analyse de matérialité a pour objectif d'identifier et de prioriser les enjeux les plus importants pour l'entreprise, en les croisant avec les attentes clés de ses parties prenantes. Elle présente visuellement ces résultats, en positionnant les enjeux selon deux axes principaux : l'importance pour les parties prenantes et l'impact stratégique pour l'entreprise. Cet outil permet de concentrer les efforts sur les sujets à plus forte valeur ajoutée et d'orienter la stratégie RSE de manière cohérente et pertinente.



PLAN DE COMMUNICATION RSE

Il vise à valoriser les engagements et actions responsables de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes et externes.

Il permet de structurer les messages clés, de définir les canaux de diffusion adaptés (interne, institutionnel, digital, média, etc.) et de planifier les temps forts de communication. Ce plan favorise la transparence, renforce la crédibilité des démarches RSE.

Pour consulter
la boîte à outils :



