

Le Groupe Agence Française de Développement et la responsabilité sociale des entreprises

-

Intervention de M. Jean-Pierre Listre, conseiller du directeur de la stratégie, au 4^e Forum RSE de Dakar, le 2 novembre 2012

Mon propos se divisera en deux parties.

En premier lieu : *où en est l'AFD en matière de démarche RSE ?*, puis j'aborderai une expérience, complexe et appréciée, de *transmission de bonnes pratiques RSE vers le secteur privé : le cas de HALKBANK en Turquie*, suivie d'*autres expériences instructives (notamment au Sénégal) via l'AFD et PROPARCO*.

Mais, en préambule, deux rappels : que représente l'Agence Française de Développement aujourd'hui et qu'entend-on par RSE ?

► L'**AFD** est présente sur quatre continents, contribuant à la mise en œuvre de projets de développement dans plus de 90 pays, grâce à un réseau de 70 agences et bureaux. En 2011, ses effectifs atteignaient presque 1.700 collaborateurs dont environ 700 travaillaient dans le réseau des agences. Les autorisations de financement se sont élevées à 6,9 milliards d'euros, dont presque 900 millions pour PROPARCO, filiale dédiée au secteur privé.

► La **définition** du concept de **RSE** s'est progressivement resserrée, même si les vocables sont encore hésitants (RSE ou RSO - responsabilité *sociétale* des organisations, etc... ?). En tout cas, les contours et les champs d'application de ce concept sont de plus en plus précis.

Ainsi, la démarche de responsabilité sociale et environnementale d'une organisation peut s'apprécier comme :

- une contribution au **développement durable** (*y compris celui ressortissant à la RSE interne*) ;
- une démarche **responsable** en ce qui concerne les impacts des décisions prises et des activités sur l'organisation et sur l'environnement ;
- une organisation prônant un comportement **transparent et éthique**, prenant en compte les attentes des parties prenantes, respectant les lois en vigueur et s'attachant à être compatible avec les normes internationales reconnues.

L'approche de la Commission européenne constitue, également, une référence : dans son acception, la RSE se définit comme la **maîtrise des impacts** de l'entreprise sur la société dans le respect du droit national et fondamental. La RSE s'appréhende alors comme « *la manière dont les entreprises concrétisent les objectifs de développement durable* ».

Venons-en maintenant au cœur de notre propos.

- 1) **D'abord, comment l'AFD perçoit-elle la démarche RSE et, au fond, qu'en attend-elle ? Puis, quel est le chemin déjà parcouru et quelles sont les perspectives à moyen terme ?**

1. La première étape de notre intervention consistera à **situer la démarche RSE dans le contexte de l'AFD.**

► En premier lieu, il s'agit tout simplement d'une **obligation** !

Obligation que l'on peut qualifier de morale à l'origine qui s'est doublée, désormais, d'une obligation légale qui s'impose. Comment en est-on arrivé là ?

La RSE est encadrée par une doctrine qui s'est progressivement affinée, en réponse à une demande – parfois implicite - de **régulation internationale** sur des sujets de société devenus incontournables : *Droits de l'Homme, respect du patrimoine naturel et des ressources, responsabilité juridique vis-à-vis des consommateurs, des « riverains »,...*

Ainsi, des cadres de référence de multiple origine, tant supranationaux (OIT, OCDE, ...), que privés (ISO 26000,...) ou sectoriels (PRI, Equateur, OHSAS,...) ont peu à peu émergé des travaux d'experts menés depuis une dizaine d'années et ces **référentiels** – *qui s'imposent désormais* - ont progressivement fixé des normes d'action universelles, palliant peu ou prou les insuffisances ou les zones « grises » de la Loi, du Marché, des pratiques du moment, etc...

Et, en définitive, la RSE se trouve **réglementée**. Les Etats développés ont fixé dans la Loi ces nouvelles pratiques « vertueuses » qui, désormais, s'imposent, ou vont s'imposer à court terme, telles en France, les dispositions prises autour du Grenelle 2 (*Circulaire du 3 décembre 2008* sur l'exemplarité de l'Etat et le *décret n°2012-557 du 24 avril 2012* sur les obligations de transparence en matière de RSE des entreprises et des établissements faisant appel à l'épargne publique). La Conférence environnementale de septembre 2012 a confirmé que la diffusion d'une démarche RSE constituait un levier de progrès majeur pour la France.

► En fait, on peut y voir rapidement, non pas une contrainte subie passivement, mais une **opportunité**.

De fait, la RSE fournit un **cadre** pour une **meilleure organisation**, dans la mesure où la réflexion autour de la démarche RSE oblige les parties prenantes internes, au moins autant que pour tout autre domaine structurant *transversal*, à *réfléchir* et à *coordonner* leurs actions pour parvenir aux résultats attendus.

Partant, la démarche RSE permet de **viser l'exemplarité** dans la gestion interne et celle des opérations car elle concourt, notamment, à améliorer et optimiser l'existant interne (gestion du personnel, des immobilisations corporelles,...) et à instruire et suivre les opérations en vue de les rendre les plus favorables possibles pour leurs bénéficiaires finaux et nos parties prenantes. A ce propos, la responsabilité de l'AFD, bailleur de fonds, par rapport à celle de maître d'ouvrage constitue un sujet en soi (*l'AFD n'a évidemment pas la responsabilité de maître d'ouvrage des projets qu'elle contribue à financer mais elle ne peut ignorer l'influence qu'elle a sur les projets*). Par ailleurs, des indicateurs caractérisent chaque domaine de gestion et permettent de jalonner les marges de progrès.

Enfin, une démarche RSE contribue à **améliorer globalement les résultats**. Il s'agit d'un point important sur lequel il faut s'attarder car il ne va pas de soi.

Prenons le cas d'un projet ordinaire : si l'on s'en tient à l'aspect purement financier, nous pouvons parfaitement trouver nombre de projets, dont les conditions de remboursement des concours accordés paraîtront excellentes a priori et largement « sécurisées ». Et, de fait, le recouvrement ne présentera aucune difficulté et l'AFD « rentrera dans ses fonds », pour parler crument.

Mais, dans la chaîne des risques, le risque de crédit est un risque parmi d'autres, certes le premier auquel un établissement financier est naturellement confronté, mais pas le seul pouvant provoquer des dégâts considérables en cas de survenance effective. Pensons au risque juridique, au risque opérationnel, à ces risques touchant l'image et la réputation,... tous risques parfaitement cités par le Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et devant être maîtrisés.

Or, un bon questionnement de type RSE lors de l'identification et de l'instruction d'un projet, c'est-à-dire *allant au-delà des simples considérations financières* et intégrant, honnêtement et complètement, l'analyse de tous les impacts sociaux et environnementaux ainsi que l'estimation des risques liés, permettra d'identifier au mieux, et très en amont, l'*ensemble* des risques associés à un projet. L'initiateur du projet pourra, alors, se prononcer, en toute connaissance de causes, sur l'opportunité d'accompagner ou pas le projet. Il évitera de découvrir, sur le tard, certains aspects déplaisants et risqués du projet.

Un exemple ? Prenons un type de projet comme un barrage ou une centrale thermique à charbon. On voit bien que les risques de crédit peuvent être correctement maîtrisés (ce sont des domaines dans lesquels de très grosses entreprises, solides, interviennent. Les garanties peuvent être nombreuses et de qualité, les remboursements peuvent être adossés à des facturations régulières et sûres,...). Donc, a priori, pas de grandes difficultés à attendre sur la possibilité de dégager une marge financière satisfaisante sur les concours consentis.

Mais qu'en est-il des autres risques ? A-t-on pensé aux conséquences à court et long termes sur l'environnement ? A-t-on eu suffisamment connaissance, dans le cas d'un barrage par exemple, des véritables problèmes liés aux déplacements inévitables de populations ? Les marchés – considérables – ont-ils été passés dans les meilleures conditions de sécurité pour le personnel des entreprises intervenant sur le site ?

Et l'on peut très bien, si l'on ne s'est pas assuré, au préalable, de la connaissance de tous les risques liés à l'opération et de leur importance réelle, se retrouver en cours de projet - ou même bien après - avec des risques avérés dont la gravité et le coût final dépasseront de très loin tout ce que l'on avait anticipé en termes de simples risques de crédit.

On pense, par exemple, au risque d'image et de réputation lié à une *campagne de presse* éprouvante si telle ou telle condition d'exécution du projet, révélée par des tiers (ONG, etc...), s'avérait scandaleuse ; ou au risque juridique présenté par la manière - qui se serait révélée blâmable – dont les populations riveraines auront été traitées, populations qui se seront peut-être organisées en collectif pour *attaquer juridiquement* les bailleurs de fonds (parmi d'autres parties prenantes du projet,...). Là, encore, les pertes financières induites peuvent être

extrêmement lourdes et le processus de plainte peut s'étendre sur un laps de temps très long, mobilisant des moyens et des énergies importants et coûteux.

Or, si une démarche RSE bien conduite avait été entreprise lors de l'instruction du projet, les questionnements induits par cette démarche et les enquêtes diligentées auprès des parties prenantes auraient assurément permis d'identifier *au mieux* l'ensemble des risques afférents, de les estimer et, en définitive, d'établir un *vrai bilan final a priori* des avantages et des inconvénients du projet pour *toutes* les parties prenantes locales : celles auxquelles on pense en premier lieu – les entreprises, les pouvoirs publics, la partie de la population qui aura accès à l'électricité (dans le cas du barrage) - mais aussi celles auxquelles on pense moins de prime abord - les riverains lointains (encore dans le cas du barrage), touchés dans leur mode de vie traditionnel, dans leur environnement, dans leur attachement à la biodiversité, etc...

Et alors le bailleur de fonds aurait, probablement, évité non pas simplement de se lancer dans ce projet (ce qui est trop « binaire »), mais, plus finement, évité de se lancer dans un projet dont *il n'aurait pas, au préalable, vraiment cerné tous les contours*.

Car, il ne s'agit pas *d'exclure a priori*, tous les projets de tel ou tel type, mais il s'agit de se donner les outils pour en *choisir certains en toutes connaissances de cause* et, ensuite, prendre une décision mûrement réfléchie.

Et, au total, qu'en déduit-on ? Hé bien, que chaque partie prenante trouve véritablement son « intérêt » final dans une démarche RSE et que, pour le bailleur de fonds – cas qui nous occupe – cette démarche aura permis de baliser au mieux le chemin des décisions et d'en « maîtriser » (connaître, évaluer,...) *l'ensemble* des risques.

En définitive, la « **vertu paie** » ! Disons, qu'elle *minimise*, à tout le moins, la probabilité de survenance de graves déconvenues...

► Et, finalement, la RSE constitue un **instrument utile et efficace**.

La RSE fournit les fondements d'un **pilotage effectif**.

En effet, la démarche qu'elle induit est essentiellement *transversale*, coordonnée et organisée ; cette démarche nécessite d'introduire des indicateurs et d'estimer les résultats pour la rendre crédible et efficace. Un *reporting* régulier est nécessaire ; une vérification (labellisation) par un tiers indépendant, voire une éventuelle certification sont des étapes annuelles souhaitables et poussent, globalement, à l'amélioration et aux efforts.

Enfin, le Conseil d'administration est amené à examiner les documents structurants et les rapports afférents à la démarche RSE, ce qui encadre bien cette démarche.

La démarche RSE permet une gestion organisée des plaintes et des controverses. Pourquoi ? Parce que, les projets ayant été soigneusement « balisés » au préalable lors de l'instruction, il sera plus aisé de les justifier et de les défendre en cas de difficultés.

La démarche RSE constitue, enfin, un **instrument de dialogue et de communication** s'appuyant sur des données vérifiables. En effet, on dispose d'une organisation et d'outils (le rapport RSE, toute la politique induite et les comportements afférents, la mise en ligne de la démarche RSE,...) qui constituent un *socle* permettant de communiquer avec une sécurité

renforcée sur des points concrets (nos actions, notre comportement et notre façon de procéder,...).

Ainsi, l'AFD dispose là d'un vecteur efficace et « vertueux » d'influence et de rayonnement vis-à-vis de l'extérieur. On ne se contentera pas de faire de la communication banale (presque de la « réclame »), on sera apte à être porteur et diffuseur d'idées construites et éprouvées.

2. Maintenant, quel est le **chemin déjà parcouru par le groupe AFD** et comment se présente la situation actuelle ?

Progressivement, l'AFD a mis en place un dispositif préparant l'avenir.

En 2004, l'AFD a adhéré au Pacte Mondial (*Global Compact*). Puis, en janvier 2007, le Conseil de surveillance a validé une démarche RSE sur la période du Plan d'Orientation Stratégique 2007-2011, assortie d'engagements portant, en particulier, sur une évaluation indépendante des actions entreprises à l'issue de la période.

Durant ces années, des structures et des agents dédiés ont été mis en place, tant à l'AFD qu'à PROPARCO. Une enquête de perception de l'AFD a été conduite en 2009, à l'occasion d'une actualisation du POS 2, tant en interne qu'auprès de nos principales parties prenantes externes et un point d'étape a été réalisé, en 2009, sur le suivi de la mise en œuvre des engagements pris en 2007.

Depuis 2006, le *rapport de gestion annuel* comporte des éléments extra-financiers en conformité avec les normes AMF, Grenelle 2,... De même, un *rapport sur les progrès réalisés* est-il adressé chaque année au Global Compact (et publié sur son site).

Et, au total, il a été développé un ensemble d'actions allant dans le bon sens : des diligences en vue de lutter contre la fraude et la corruption (LAB, Fircosoft,...) ont été mises en place, une approche « *due diligence* » dans la sélection des projets et une évaluation des risques environnementaux et sociaux des projets (s'inspirant de principes reconnus, comme les « *performance standards* » de la SFI) ont été généralisées, un cadre pour *l'éthique professionnelle* a été élaboré et un *reporting* RSE a été formalisé.

Dans le même temps, les structures internes – fonctionnelles et opérationnelles – ont développé leurs processus liés à la démarche RSE, en particulier dans le domaine des indicateurs extra-financiers (Bilan carbone, gestion des déchets,...), en remarquant bien sûr la grande hétérogénéité des informations collectées, mais en veillant à en améliorer l'alimentation (nous pensons aux difficultés dues à l'hétérogénéité des informations collectées en raison de la grande diversité des acteurs agissant au sein d'un vaste réseau de 70 implantations dans le monde).

Donc, nous constatons un ensemble de dispositions prises, souvent de manière peu explicite ou formalisée et, en tout cas, souvent discrète, mais tout de même effective au niveau individuel. Ceci est dû au fait que, assez naturellement, les agents de l'AFD ont un comportement « responsable » dans l'exécution de leur tâche, que ce soit dans les métiers « support » ou opérationnels.

Cependant, dès 2011, des moyens spécifiques ont été activés en vue de répondre, non seulement, aux engagements pris en 2007, mais aussi à la nécessité de présenter un profil RSE susceptible d'être évalué de manière satisfaisante par un notateur extérieur. En effet, l'AFD, émettant des obligations sur les marchés, est l'objet de semblables évaluations externes par des parties prenantes externes (investisseurs,...), dont elle n'a pas forcément connaissance d'ailleurs.

Un premier **Rapport annuel RSE 2011** spécifique (avec version en anglais) a été publié en juin 2012 sur le site de l'AFD (et début juillet sur le site de la GRI).

Une vérification indépendante a permis de confirmer l'autoévaluation en « B » de ce rapport selon le référentiel GRI (Global Reporting Initiative) et en référence au cadre de l'ISO 26000 ; la GRI a validé cette note en juillet 2012 [ce qui s'est formalisé par l'adjonction d'un « plus » (**B+**)].

L'AFD participe activement à des **chantiers de réflexion avec des pairs**, lui permettant de s'insérer dans le réseau des opérateurs publics français et lui ouvrant des perspectives sur le rôle qu'elle peut jouer dans la définition et la diffusion de la RSE, que ce soit lors d'intervention dans des forums et des conférences ou, plus particulièrement, via le CEFEB (centre d'études financières, économiques et bancaires) et les leviers à sa disposition.

Le cadre procédural de l'organisation et des actions RSE est en cours de fixation. A cet effet, un projet de **Document de référence sur la démarche RSE** a été produit.

Une **Evaluation externe** de la politique RSE du Groupe AFD sur la période 2007-2012 vient d'être conduite, en vue, notamment, d'évaluer le degré de maturité du Groupe AFD au regard d'une démarche de management de type ISO 26000 et de mener une réflexion sur le dialogue avec les parties prenantes.

Les efforts tendant à mieux dialoguer avec les parties prenantes ont été accentués ; à cet effet, une connaissance plus fine des parties prenantes a permis de choisir des acteurs pertinents du « premier cercle » afin de recueillir leurs observations sur les méthodes engagées et le contenu du rapport RSE 2011 ainsi que sur leurs attentes plus générales vis-à-vis du groupe AFD en matière de démarche RSE. Le choix de cette année a porté sur les membres du Conseil d'administration, les ONG présentes au Comité ONG et les salariés du groupe (en particulier par le biais des instances représentatives).

En interne, la démarche de **partage** des réalisations, des débats et des réflexions autour de la RSE a été développée ; des pages RSE figurent sur l'Intranet AFD et le rapport annuel est aisément accessible sur les sites Intranet et Internet de l'AFD.

3. Quelles sont les **perspectives à moyen terme** ?

L'idée générale est que l'organisation de la démarche RSE doit être nécessairement en phase avec l'agenda des documents cadres de stratégie et les exigences et enjeux internes et externes.

Un **document cadre stratégique de politique générale RSE** du groupe AFD sur 2012-2016 (en phase avec le POS 2012-2016) est en cours d'élaboration. L'évaluation indépendante des résultats atteints sur la période 2007-2011 en matière d'engagements RSE constitue un socle de réflexion pertinent.

Ce document cadre comportera un plan d'action ; il s'inscrira exactement à la suite du document examiné en janvier 2007 par le Conseil de surveillance de l'époque. La démarche RSE qu'il développera s'articulera avec le POS 2012-2016, dont elle constitue déjà l'un des volets essentiels. Par ailleurs, des groupes de travail thématiques permettront de partager les réflexions et d'affiner le contenu de ce document.

Le document cadre de politique générale RSE sera présenté au Conseil d'administration ainsi qu'aux instances représentatives du personnel.

Par ailleurs, le développement de la promotion de la RSE à travers des **partenariats** constitue un axe fort.

Par exemple, l'AFD soutient la modernisation du site « RSE et PED », portail francophone sur la RSE dans les pays en développement. De même, un partenariat est en cours de négociation avec le Global Compact France afin que le réseau français participe davantage à la promotion des principes de cette initiative dans les pays en développement. L'objectif serait d'accompagner deux ou trois réseaux locaux en Afrique sub-saharienne.

Il est confirmé l'importance d'une **démarche de participation active à des groupes de réflexion**, offrant à l'AFD l'occasion de s'insérer dans le réseau des opérateurs publics français, l'objectif étant d'être partie prenante active et déterminante des chantiers de réflexion rassemblant les opérateurs publics (administrations, entreprises et établissements publics,...).

Au-delà, l'AFD doit être présente dans les débats portant sur des enjeux de politiques publiques et de fixation de la **régulation internationale** en matière de RSE.

En effet, la RSE génère des discussions de nature quasi idéologique et pose des questions de fond : coûte-t-elle ou rapporte-t-elle ? Comment rester compétitif tout en internalisant les coûts sociétaux et en complexifiant quelque peu son organisation ?

Néanmoins, d'ores et déjà, certaines sociétés sont très actives et en font un « avantage concurrentiel » (nouvelles cibles, nouveaux marchés) en attendant qu'un cadre international soit arrêté ou que les Etats prônent des politiques d'encouragement efficaces ; il faut noter que certains pays s'investissent largement en ce domaine.

Et l'on voit bien que la RSE est perçue comme un enjeu important, où les différentes visions de la question (« libérales », plus dirigistes, etc...) s'entrecroisent.

Aussi, l'AFD peut, et doit, s'insérer dans cette réflexion et cette dynamique, non seulement par une participation active aux groupes de travail ad hoc et à des événements nationaux et internationaux autour de la démarche RSE mais encore par le biais d'opérations de mise à niveau et de formation (que ce soit par des opérations directes ou par le biais du CEFEB, notamment).

4. Au terme de cette présentation, il faut **souligner les points à retenir** pour une **appropriation** et une **diffusion** internes efficaces et fluides **des processus liés à la démarche RSE**.

A l'usage, on se rend bien compte qu'il faut réunir **certaines conditions** pour une bonne appropriation en interne et une diffusion harmonieuse et efficace des processus liés à la démarche RSE.

Rappelons-en certains éléments abordés plus haut et précisons sur trois points :

Premièrement, il importe de concevoir et d'organiser sa démarche RSE de manière à ce qu'elle **s'aligne naturellement sur les priorités stratégiques** d'une structure.

La démarche RSE doit, d'ailleurs, constituer un élément essentiel d'une stratégie générale ; elle doit ainsi permettre d'optimiser le modèle économique et financier d'une structure (maîtriser les risques), de rechercher, de « manière naturelle », l'exemplarité dans la gestion du cycle des projets, de viser, également de manière non moins « naturelle », l'exemplarité dans la gestion interne (cohésion sociale, gestion « intelligente » des immobilisations,..), de fournir un cadre pour une meilleure organisation et une gouvernance optimale, et, enfin, d'améliorer la transparence et, partant, le rayonnement et la visibilité pour la structure.

Deuxièmement, une démarche RSE organisée et opérante doit permettre la réalisation **d'améliorations opérationnelles sensibles**. En clair, il faut que les prescripteurs y « trouvent leur compte ».

En ce sens, une démarche RSE doit contribuer à améliorer et faciliter le travail des prescripteurs (diffusion et partage, en particulier via des sites Internet et Intranet), à améliorer les performances et réduire les risques (gestion des controverses), à piloter le respect de la démarche RSE (générer des procédures claires et connues de tous, définir son référentiel) et à consolider les données RSE et estimer les résultats (impacts) de la démarche RSE.

On aura utilement recours au benchmark pour s'aligner sur les meilleures pratiques de ses pairs.

Enfin, **l'implication du haut management** doit être visible, forte et constante. C'est une condition absolue pour une transmission effective et acceptée par tous des pratiques RSE. On voit bien que dans ce domaine, tout de même ardu et contraignant (du moins dans un premier temps), *si l'exemple ne vient pas de haut, le processus n'aboutira pas*.

2) **Abordons maintenant une expérience, complexe et appréciée, de transmission de bonnes pratiques RSE vers le secteur privé : le cas de HALKBANK en Turquie, suivi d'autres expériences instructives (notamment au Sénégal) via l'AFD et PROPARCO.**

1) D'abord, en ce qui concerne l'expérience HALKBANK, pourquoi une **banque** est-elle un **vecteur efficace** de transmission de bonnes pratiques RSE ?

Les Banques sont, en général, des entreprises de taille importante qui ont un fort impact sur le tissu économique ; elles sont donc au cœur des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qu'elles financent.

Par ailleurs, les concours qui leur sont octroyés par le groupe AFD bénéficient, in fine, en grande partie aux PME et ces dernières constituent une part prépondérante des emplois et de l'activité économique des pays d'intervention de l'Agence.

Par conséquent, la promotion de la RSE auprès des banques via un concours adéquat permet de renforcer la politique RSE des banques partenaires elles-mêmes, mais aussi de sensibiliser efficacement les PME aux enjeux de la RSE.

Voyons, maintenant, comment le partenariat avec HALKBANK a été monté.

Créée par l'Etat en 1938 et partiellement privatisée en 2007 (pour environ 25%), HALKBANK dispose d'un réseau d'agences bien réparti sur le territoire national, y compris dans les zones défavorisées (plus de 750 agences). Elle est première pour le financement des PME en Turquie et dispose de plus de 13.000 employés.

L'AFD a conclu un partenariat avec HALKBANK afin d'en faire un relais de la démarche RSE auprès des PME locales.

Une **première ligne de crédit** en 2006 (50 M€) a permis de sensibiliser 400 membres du personnel de la banque et une trentaine de PME à la RSE. Il s'agissait, en quelque sorte, d'un « galop d'essai » avec HALKBANK. Puis, une **deuxième ligne de crédit** (80 M€) a permis à HALKBANK de financer un ambitieux programme RSE pendant trois ans (2008 – 2011).

Quelles sont les grandes lignes et le mode de fonctionnement du programme RSE de la HALKBANK ?

Initialement, le programme RSE 2008-2011 comportait 12 « activités » en 2 volets :

► Le **premier volet** portait en interne, sur la banque elle-même :

L'activité A recélait la condition primordiale du succès, à savoir la *pleine implication du haut management* ; elle a consisté à lancer le programme par une réunion générale des parties prenantes internes, suivie de séminaires rassemblant les cadres dirigeants opérationnels à Istanbul et Ankara, un comité de direction effectif (opérationnel et opérant) pilotant les activités.

L'activité B portait sur l'optimisation des documents de politiques, procédures et pratiques sur la base d'un questionnaire de type ISO 26000 complété par un volet spécifique sur les maladies professionnelles et la sécurité.

Ce renforcement de la démarche RSE en interne via l'amélioration des conditions de travail, la maîtrise des consommations d'énergie et de papier, la réduction de l'empreinte écologique a eu valeur d'exemple et d'entraînement en interne et en externe (influence, amélioration de l'image) ; ce point a permis et facilité le développement d'une démarche RSE opérationnelle chez les clients via HALKBANK par le biais de l'évaluation des enjeux environnementaux et sociaux des projets financés par la banque.

Les activités C et D ont vu le déploiement d'un programme de formation RSE pour une grande partie des employés de la banque ; notamment en faveur du département d'évaluation des projets (5 séances de formation à Istanbul et Ankara - avec groupes de travail et tests, 149 agents concernés) et du département du marketing (18 séances de formation en 13 lieux différents, 1111 agents concernés).

L'activité E portait sur l'optimisation et la mise à niveau des composantes RSE des procédures HALKBANK ; ce volet ayant été assuré par des prestations sur un autre budget, le budget correspondant a été alloué à l'activité J.

L'activité F recouvrait l'élaboration d'un livre et d'un manuel à l'usage, à la fois du personnel et des PME pour la diffusion des bonnes pratiques RSE (avec cas pratiques) : « *Corporate Social Responsibility and SMEs : Best Practises* » (février 2010) ainsi qu'un livret plus spécialement tourné vers l'instruction des projets.

► Le **deuxième volet** portait sur l'appui d'HALKBANK aux PME par différents moyens, dans le cadre de l'octroi de prêts à 160 PME dans les régions défavorisées et excentrées ;

L'activité G a vu la mise en jeu de 12 conférences sur une démarche RSE pour les PME dans l'ensemble du pays (12 villes) à destination d'un large public : clients (*ou non*) mais aussi sphère académique, monde de l'entreprise, ...

En tout, 2765 participants ont été concernés, dont 1552 ont reçu un « certificat » à l'issue de travaux personnels.

L'activité H concernait 3 conférences thématiques spécifiques pour les secteurs chimie, textile et tourisme.

Les activités I et K portaient sur des activités de formation et d'appui aux PME, qui ont été fusionnées avec l'activité J ; cette dernière a pu, ainsi traiter non plus 30 mais 139 PME.

L'activité J concernait l'animation de campagnes de sensibilisation et de formation à la RSE à l'intention des PME, notamment sur la gestion des questions de sécurité au travail, de respect de normes environnementales, d'économies d'eau et d'énergie,...

Concrètement, ont été réalisées des séances de formation et de conseil ainsi que des audits gratuits pour les PME sélectionnées (avec études de cas et « certificat ») à deux niveaux :

- sur 520 PME identifiées, 145 ont bénéficié d'une séance d'une journée de formation gratuite (avec études de cas spécifiques et « certificats ») et 10 PME ont été particulièrement suivies ;
- 5 grandes PME (3376 employés) ont été sélectionnées pour un suivi et des conseils gratuits, sur un an, autour d'un programme de mise à niveau « certifiable » de type ISO 14001 (environnement) ou OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail, évaluation des risques) ;

Enfin, l'activité L a consisté en actions de diffusion et de partage de l'expérience de la démarche RSE engagée par HALKBANK.

Ainsi, il a été mis à disposition du personnel de HALKBANK un programme de « e-learning » (acquisition auprès de e-Nocta d'un outil s'appuyant sur les référentiels SA 8000, ISO 14001 et OHSAS 18001).

En outre, un programme de « e-learning » sur la RSE à disposition des PME depuis le centre de formation en ligne de HALKBANK a été développé.

Enfin, HALKBANK a participé les 4 et 5 mars 2010, à Paris, au Forum des Innovations financières pour le Développement, organisé par l'AFD, la Fondation Gates et la Banque Mondiale. Mr. Recep GÜLEÇ, directeur du département IBSF (International Banking and Structured Finance) et membre du Comité de direction du Programme RSE est intervenu à cette occasion.

► En conclusion, le « CSR Program » (*Corporate Social Responsibility*), **programme ambitieux**, a mobilisé l'ensemble de HALKBANK durant trois années (01.09.2008 – 31.08.2011). Cette « mise à niveau » interne a coûté un peu moins de 1,2 M€.

Une dynamique puissante a été créée, tant parmi le personnel de HALBANK qu'au sein des PME, qu'elles soient clientes ou qu'elles aient été simplement au courant de ce programme (effet d'entraînement). Les moyens divers de communication et de formation (séminaires, groupes de travail, études de cas, estimation des degrés d'assimilation progressive des concepts,...) ont été appréciés.

On peut même considérer que, par le biais de ce **projet exemplaire** piloté par une banque de premier plan, le concept de RSE a pu être diffusé et renforcé dans l'ensemble de la Turquie, d'une manière qui est appelée à se pérenniser.

Il faut d'ailleurs noter que, à la suite d'une catastrophe industrielle, la société turque HOSTIM a chargé HALKBANK, au vu de son degré d'expertise atteint, d'organiser six séances de formation OHS (médecine professionnelle et sécurité) pour l'ensemble du personnel (fin 2011)

2) Examinons maintenant d'**autres expériences instructives** via l'AFD ou PROPARCO

► La Société Générale de Banque au Sénégal - **SGBS** vient de lancer (juin 2012) un fonds de 8 M€ - la « **ligne verte** » - financé par l'AFD et destiné à offrir des prêts à des conditions avantageuses aux entreprises lançant des projets *soucieux de la protection de l'environnement*. Cette démarche s'effectue en partenariat avec le Bureau de Mise à Niveau (BMN) qui apporte sa validation technique aux projets de la SGBS.

L'éligibilité technique des projets financés par la SGBS dans ce cadre, s'apprécie à partir de deux critères principaux : dépollution (traitement des rejets, production propre) et maîtrise de l'énergie (énergies renouvelables, efficacité énergétique).

Notons que le Bureau de Mise à Niveau, lui-même, s'est engagé dans un processus de pérennisation de son dispositif d'appui aux entreprises.

Pour accompagner cet effort, l'Union Européenne et l'AFD ont accordé un financement de 10,5 M€ (mars 2010) au Fonds de Mise à Niveau des entreprises sénégalaises pour les appuyer dans l'amélioration de leur compétitivité et dans la *préservation de l'environnement*. A cet effet, des experts (dont une assistance technique de l'ONUDI) sont disponibles pour accompagner les entreprises dans la définition de programmes d'investissements dans les domaines de type HQE.

► PROPARCO apporte un **appui RSE aux Intermédiaires financiers** pour leur propre compte, comme dans le cas de la **BICIS**, par exemple.

A partir d'un engagement de l'Intermédiaire financier à développer une politique E&S, PROPARCO apporte un appui technique et financier sous une forme globale : une mission d'un expert E&S définit un plan d'actions, puis des termes de référence sont rédigés et un appui est apporté au choix de consultants compétents ; à la suite de quoi, un appui par étapes (18 à 24 mois) est élaboré, mis en œuvre et suivi, notamment par l'intermédiaire d'un consultant cofinancé par l'AFD.

► Parmi les autres appuis à la mise en place d'une démarche RSE par PROPARCO, citons le cas d'une **extension aéroportuaire** en Afrique sub-saharienne.

Après une mission d'évaluation E&S, une étude d'impact E&S et un plan de gestion E&S ont été élaborés.

Parmi les principales mesures appuyées par PROPARCO, notons : le développement d'un système de management E&S (désignation d'un responsable, élaboration de procédures HSE, mise en place d'un suivi), la gestion des co-exploitants (création d'un groupe de travail HSE pour mutualiser les bonnes pratiques), un audit des stockages de carburant et l'élaboration d'un programme de relocalisation des petits maraîchers.

Un audit du suivi de ces actions est régulièrement conduit.