

# **RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU BENIN : ENJEUX ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

**RAPPORT FINAL**

**CABINET CEFIF**

**BABATOUNDÉ L. ALAIN, CONSULTANT PRINCIPAL**

**N'LEDJI GBEDJI DAMIEN, CONSULTANT**

**GBEHOU ACHILLE, CONSULTANT**

**JUILLET 2017**

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
RESUME EXECUTIF .....	6
INTRODUCTION.....	8
OBJECTIF DE L'ETUDE .....	10
Objectif général .....	11
Objectifs spécifiques.....	11
DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET OUTILS D'ANALYSE.....	11
PARTIE 1 : FONDAMENTAUX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	
.....	15
CHAPITRE I.....	16
APERÇU HISTORIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE .....	16
1.1. La RSE : acceptions et contenu .....	16
1.2. Principales approches fondatrices de la RSE .....	17
1.3. Principes fondamentaux de la RSE .....	18
CHAPITRE II.....	21
CADRES INSTITUTIONNEL ET CONVENTIONNEL DE LA RSE .....	21
2.1. Les cadres contextuel et institutionnel de la RSE.....	21
2.1.1. Le contexte américain .....	21
2.1.2. Le contexte européen .....	22
2.1.3. RSE dans le contexte africain : un débat public émergent .....	22
2.2. Le cadre conventionnel et réglementaire de la RSE : diversité d'approches .....	24
2.2.1 Au niveau international : l'Agenda 21 des Nations Unies .....	24
2.2.2. Au niveau européen : le Livre vert.....	24
2.2.3. Au niveau africain : NEPAD et Agenda 2063 comme cadres de la RSE .....	25
2.3. Le cadre référentiel et normatif de la RSE .....	27
2.3.1. La standardisation des normes RSE : l'émergence de l'ISO 26000 .....	27
2.3.2. Outils et instruments normatifs de la RSE .....	29
CHAPITRE III .....	31
PARTIES PRENANTES ET DEPLOIEMENT DE LA RSE.....	31
3.1. Parties prenantes et incitations à la RSE .....	31
3.1.1. Le pouvoir potentiel des acteurs économiques et sociaux .....	31
3.1.2. Le pouvoir des autres parties prenantes .....	33
3.2. Stratégies de déploiement de la RSE .....	33
3.2.1. L'engagement de l'entreprise pour la RSE : un déterminant utile.....	34
3.2.2. Déploiement de la RSE et développement durable .....	34
3.3. Pratiques et expériences de la RSE dans le monde des entreprises.....	36
3.3.1. Expériences européennes de la RSE et parties prenantes.....	36
3.3.2. Expériences africaines de la RSE : entre spécificités et normes .....	37
PARTIE 2 : RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU BENIN : ETAT DES	
LIEUX.....	39
CHAPITRE IV .....	40
CADRE INSTITUTIONNEL ET FAITS STYLISES DE LA RSE AU BENIN .....	40
4.1. Cadre institutionnel et réglementaire de la RSE au Bénin .....	40
4.1.1. Cadre politique de gestion environnementale au Bénin.....	40
4.1.2. Accords multilatéraux ratifiés en lien avec la RSE.....	41
4.1.3. Cadre juridique et institutionnel de l'évaluation environnementale au Bénin....	41
4.2. Quelques faits stylisés de RSE au Bénin .....	43

CHAPITRE V .....	46
SAVOIRS ET PRATIQUES RSE AU BENIN : LE PROFIL PAYS.....	46
5.1. Présentation du profil RSE Bénin.....	46
5.2. Analyse des pratiques RSE au Bénin : comparaison avec le profil standard .....	49
5.2.1. La dimension « Gouvernance de l’entreprise » de la RSE.....	50
5.2.2. La dimension « droits de l’Homme » de la RSE.....	51
5.2.3. La dimension « Relations et conditions de travail » de la RSE .....	51
5.2.4. La dimension « Environnement » de la RSE .....	52
5.2.5. La dimension « Loyauté des pratiques ».....	53
5.2.6. La dimension « Questions relatives aux consommateurs » de la RSE.....	54
5.2.7. La dimension « Communauté et développement local » de la RSE .....	54
5.3. Analyse comparée des pratiques RSE : profil type versus profil Bénin.....	55
5.3.1. Appréciation du rôle du Gouvernement .....	56
5.3.2. Appréciation du rôle des entreprises .....	57
5.3.3. Appréciation du rôle des milieux universitaires.....	57
5.4. Principaux déterminants de l’engagement RSE au Bénin .....	58
5.5. Contraintes de la RSE au Bénin .....	59
PARTIE 3 : PERSPECTIVES RSE DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU BENIN.....	61
CHAPITRE VI.....	62
RESPONSABILITE SOCIALE D’ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT DURABLE .....	62
6.1. La RSE : le volet « entreprise » du développement durable .....	62
6.1.1. A l’origine du couplage RSE-Développement Durable.....	62
6.1.2. Le Programme de Développement Durable : origine, enjeux et défis .....	63
6.2. Entreprise et Développement Durable.....	64
6.2.1. Entreprise : une partie prenante au processus de Développement Durable .....	65
6.2.2. La RSE : une demande et un contenu du Développement Durable .....	66
CHAPITRE VII.....	71
PRIORISATION DES CIBLES ODD SENSIBLES A LA RSE.....	71
7.1. Fondement et outils de priorisation des cibles ODD.....	71
7.1.1. Fondement de la priorisation des cibles ODD .....	71
7.1.2. Méthode et outils de priorisation des cibles ODD .....	73
7.2. Résultats et analyse des priorités en matière RSE .....	74
7.2.1. Présentation et analyse des résultats de la priorisation des cibles.....	74
7.2.2. Arrimage package de cibles RSE et package de cibles prioritaires nationales.....	78
CHAPITRE VIII .....	81
PERSPECTIVES ET STRATEGIES DE POLITIQUES PUBLIQUES DE LA RSE AU BENIN	
.....	81
8.1. La RSE : un enjeu de politique publique .....	81
8.2. Perspectives de RSE au Bénin.....	83
8.3. Stratégies et actions publiques en faveur de la RSE au Bénin .....	84
8.4. Mécanismes institutionnel et opérationnel de la RSE .....	90
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	94
ANNEXES .....	97
GUIDE D’ENTRETIEN.....	97

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ABE	: Agence Béninoise pour l'Environnement
CAPOD	: Centre d'Analyse des Politiques de Développement
CCPC	: Comité Central du Parti Communiste
CER	: Communautés Economiques Régionales
CNES	: Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP-B	: Conseil National du Patronat du Bénin
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DD	: Développement Durable
DGE	: Direction Générale de l'environnement
EMAS	: Eco Management and Audit Scheme
GRI	: Global Reporting Initiative
GTO	: Groupe de Travail Ouvert
IDH	: Indice de Développement Humain
ISO	: International Standard Organisation
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
OSC	: Organisations de la Société Civile
OUA	: Organisation de l'Unité Africaine
PAE	: Plan d'Action Environnemental
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PCN	: Points de Contact Nationaux
PDD	: Programme de Développement Durable
PDPC	: Principes Directeurs pour la Protection du Consommateur
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNGE	: Programme National de Gestion de l'Environnement
PSPP	: Politiques, Stratégies, Programmes et Projets
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises
SASAC	: State-owned Assets Supervision and Administration Commission
SCRP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SMART	: Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes dans le Temps
TDR	: Termes de Référence
UA	: Union Africaine
UE	: Union Européenne
UGTT	: Union Générale Tunisienne du Travail

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Contenu RSE de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine .....	26
Tableau 2: Matrice des savoirs et pratiques RSE au Bénin.....	46
Tableau 3: Quelques principaux déterminants de l'engagement RSE au Bénin .....	58
Tableau 4: Raisons de la réticence de certaines entreprises à la RSE .....	59
Tableau 5: Demande RSE du Programme de développement durable.....	68
Tableau 6: Synthèse des cibles de l'agenda 2030 des ODD.....	72
Tableau 7: Critères de priorisation par filtre .....	73
Tableau 8: Package national de cibles ODD sensibles à la RSE.....	74
Tableau 9: Cibles prioritaires et RSE sensibles par objectifs.....	76
Tableau 10: Arrimage entre cibles prioritaires nationales et cibles RSE sensibles .....	78
Tableau 11: Cibles nationales prioritaires sensibles à la RSE.....	79

## RESUME EXECUTIF

Ce rapport a pour objectif de faire un diagnostic assez exhaustif de la responsabilité sociale de l'entreprise au Bénin, ceci dans le cadre du nouvel agenda de développement durable à opérationnaliser par l'Etat béninois. Les différentes perspectives, que suggère l'étude, devraient permettre d'orienter les stratégies, les meilleures, pour traiter la problématique de la RSE. Les outils méthodologiques qui sont mobilisées tiennent essentiellement, en la revue et analyse documentaires puis en un guide d'entretien administré à un échantillon de trente-cinq (35) entreprises des secteurs privé et public, de grande taille mais aussi de petite taille par l'effectif du personnel et le chiffre d'affaires. L'entretien avec dix (10) autres parties prenantes a permis d'améliorer qualitativement les résultats de cette enquête légère prescrite comme telle par les Termes de Références.

Le cadre institutionnel, réglementaire et conventionnel de la RSE apparaît assez fourni en termes de principes, de conventions, de pactes et d'accords qui couvrent l'une ou l'autre des dimensions de la RSE et initiés au niveau international ou régional. Un état des lieux à ces deux niveaux rend compte de l'ensemble de ce dispositif qui prescrit l'engagement volontaire des entreprises en faveur des parties prenantes. Les différents cadres élaborés par l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Union Européenne (UE) et l'Union Africaine (UA) sont passés en revue dans leurs principes respectifs. Au-delà de ces différents cadres pluriels, les instruments d'appréciation de l'engagement sont explorés et les expériences dans différentes régions sont exposées. Notamment, la norme ISO 26000 est présentée comme l'approche actuelle d'appréciation de la RSE et l'étude prend fondamentalement appui sur cette dernière. Il est possible de remarquer, une diversité d'approches qui confirment les différences de contexte avec, notamment, une hybridation en Afrique, où l'approche moderne de la RSE coexiste avec des pratiques endogènes. Outre le secteur privé et le secteur public, les autres parties prenantes sont présentées, l'accent est mis sur la fonction de la partie prenante dans le dispositif RSE.

L'état des lieux de la RSE au Bénin est fait, compte tenu des résultats de l'entretien avec les entreprises de l'échantillon. Les résultats permettent de caractériser le profil RSE du Bénin suivant les sept dimensions de la RSE au sens de la norme ISO 26000 : (i) la gouvernance, (ii) les droits de l'homme, (iii) les relations et les conditions de travail, (iv) l'environnement, (v) la loyauté des pratiques, (vi) les relations avec les consommateurs, et (vii) les communautés et le développement local. Pour des critères donnés, les pratiques et savoirs RSE sont présentés et définissent ainsi le profil RSE du Bénin.

Avec les sept (7) principaux repères ainsi identifiés, il est possible de caractériser le profil RSE du Bénin ; en conséquence, il est bien possible d'apprécier les écarts entre le profil Bénin et le profil standard tel qu'il ressort de la norme ISO 26000. Par ailleurs, les principaux déterminants de ce profil sont examinés, de même que les principales contraintes qui peuvent limiter l'engagement de l'entreprise. Au nombre des déterminants du profil, il y a entre autres la taille de l'entreprise et le secteur d'activité ; les contraintes qui pèsent sur le déploiement de la RSE tiennent aux rapports existants entre les parties prenantes. Dans une perspective comparative, les différents résultats de profil Bénin sont comparés à des pratiques RSE au Sénégal. De grandes divergences sont retrouvées : à l'instar du Maroc, de la Tunisie et de l'Afrique du Sud, le Sénégal a mis en place des cadres incitatifs qui ont induit un déploiement rapide et consistant de la RSE par le secteur privé. Quelle politique de l'Etat du Bénin face à ce résultat ? Un Etat engagé en matière sociale et environnementale constitue une variable favorable au développement des initiatives de la RSE par les entreprises (Petit et Capron, 2011). En conséquence, si les gouvernements développent des objectifs clairs en matière de RSE, les

entreprises pourraient être guidées adéquatement dans l'adoption et la mise en œuvre de leurs politiques.

Les enjeux de la RSE pour le Bénin sont déduits du profil existant, le cadre d'analyse étant donc les ODD. Une première approche est de définir les cibles ODD qui sont sensibles à la RSE. L'outil d'analyse s'inspire du processus de priorisation des cibles, étant donné trois filtres qui permettent de dégager les cibles prioritaires sensibles à la RSE : un ensemble de vingt (20) cibles ODD sont trouvées sensibles à la RSE et toute politique publique visant le déploiement de la RSE devrait se définir autour de cette vingtaine de cibles. Un lien avec les cibles nationales prioritaires a été étudié et il se dégage que sur les quarante-neuf (49) cibles prioritaires nationales, un ensemble de dix (10) cibles RSE sensibles sont prioritaires au niveau national. C'est pourquoi, si la politique publique doit porter à la fois sur la cible prioritaire et sur la cible sensible à la RSE, elle doit considérer ce sous-ensemble de dix (10) cibles. Le rôle que doit jouer l'Etat réside dans la détermination du cadre de référence normatif des initiatives de RSE, pour tenter de créer un consensus et lutter contre la fragmentation normative. C'est ce qui est proposé ici comme enjeux de la RSE au Bénin.

Dans l'opérationnalisation, en fonction du profil Bénin, les perspectives et stratégies de politiques publiques sont faites ; elles sont de nature générale et spécifique à l'une ou l'autre des dimensions de la RSE. Ces recommandations de politiques publiques tiennent en des mécanismes incitatifs à créer, en la promotion de RSE aussi bien moderne que traditionnelle, en la lutte contre l'informel et en la promotion d'un rating extra financier. Parce que, les pouvoirs publics détiennent des leviers susceptibles d'être pertinents pour amener les entreprises à adopter des comportements socialement responsables et respecter les droits des travailleurs, ces recommandations de politiques publiques sont faites pour qualifier quelques perspectives de la RSE compte tenu du profil Bénin. Toutefois, la participation des différentes parties prenantes, dans ce processus de régulation de l'Etat, est un défi de taille. C'est une stratégie efficace que les pouvoirs publics ne devraient pas oublier, car la RSE est une démarche holistique qui implique plusieurs acteurs.

## INTRODUCTION

De nos jours, les critères environnementaux et sociaux deviennent progressivement des standards du marché et de la concurrence, des éléments de différenciation dans les appels d'offres, des avantages concurrentiels et même des atouts d'attractivité de la marque. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) n'est plus qu'une simple contrainte réglementaire, les grandes entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) s'engagent continûment dans des démarches volontaires d'actions innovantes en impliquant les parties prenantes (clients, pouvoirs publics, fournisseurs, salariés et leurs représentants, associations, ONG...). La RSE devient ainsi un pilier incontournable de la stratégie globale de l'entreprise.

- "Nous gérons bien les ressources énergétiques et hydriques parce que nous devons régler la facture en conséquence".
- "Notre entreprise ne s'implique pas dans le service à la communauté parce que nous réglons régulièrement les impôts dus à l'Etat".

Ce sont deux réponses de chefs d'entreprise béninoise aux questions relatives à l'utilisation des ressources d'une part, puis à l'implication de l'entreprise dans le service à la communauté d'autre part. Elles illustrent assez bien le niveau de compréhension, de prise en compte et de prise en charge de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) au-delà des règles à travers ses activités économiques et ses décisions. Elles expliquent par ailleurs, l'importance de l'information, de l'éducation et de la communication sur les problématiques RSE au Bénin, alors que les questions environnementales sont au centre des programmes de développement durable. L'état des lieux et les enjeux de la RSE s'avèrent nécessaires à cette fin pour orienter les actions publiques en cette matière.

En effet, 2015 aura marqué un tournant décisif dans la gestion de l'environnement au niveau mondial avec en toile de fonds, la problématique du Développement Durable<sup>1</sup> (DD). Si les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ont moins adressé le problème en faveur des enjeux économiques et sociaux, les Objectifs de Développement Durable (ODD) dont l'adoption est intervenue en septembre 2015 à la 70<sup>ème</sup> session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, appellent des actions urgentes pour traiter les problèmes sociaux, économiques et environnementaux des communautés. Depuis la Déclaration du Millénaire en 2000, traduite dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'implication de toutes les parties prenantes (secteur public, secteur privé, société civile, collectivités locales, universités) au processus de développement est devenue effective. Cette approche inclusive du développement est davantage réaffirmée dans le cadre du Programme de Développement Durable (PDD) à l'horizon 2030 avec le changement de paradigme impliquant la triple dimension du développement à savoir : l'économie, le social et l'environnement.

Plus spécifiquement, la Déclaration de Rio sur l'Environnement puis celle de Rio+20 précisent assez clairement l'engagement du secteur privé dans la construction de "**l'avenir que nous voulons**". Comme cadre de réflexion à l'agenda de développement post 2015, le Panel de Haut Niveau commis par le Secrétaire Général des Nations Unies, considère l'action du secteur privé assez déterminante dans la réalisation du développement durable : un environnement mondial propice doit encourager de nouveaux flux substantiels pour le développement et une meilleure intégration des ressources, en engageant les talents de nouveaux partenaires issus de la société civile et des secteurs privés (ONU, 2013). Entre autres questions spécifiques au secteur, les entreprises devraient adopter des modèles d'affaires durables profitant à tous, qui bénéficient aux PME des pays en développement et soutiennent la transition des secteurs informels aux

---

<sup>1</sup> Le développement durable est défini dans le rapport Brundtland de 1987 par «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité de générations futures à répondre aux leurs».

secteurs formels. Les propositions du Groupe de Travail Ouvert (GTO) des Nations Unies sur l'agenda de développement post-2015 précisent davantage la responsabilité du secteur privé dans la nouvelle approche inclusive des politiques de développement. Dix-sept (17) objectifs de développement durable composent le programme adopté par les pays en 2015, déclinés en cent soixante-neuf (169) cibles. Aussi bien les moyens de mise en œuvre que les mécanismes de suivi et d'examen, consacrent le rôle crucial du secteur privé à travers des partenariats dynamiques au niveau national, régional et international. **Pour engager le secteur privé dans le développement durable et plus spécifiquement dans la réalisation des ODD, deux mécanismes sont plausibles : le financement des politiques de développement durable d'une part, et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) d'autre part.**

L'approche inclusive qui a caractérisé la formulation du PDD gouverne aussi sa mise en œuvre et l'atteinte des objectifs et des cibles. Depuis le Consensus de Monterrey issu de la Conférence sur le financement du développement tenue en 2000, la diversité de sources de financement est mise en exergue, l'utilisation de toutes les formes de financement, publiques, privées, intérieures et internationales devant être recherchée. Depuis toujours, les ressources privées sont les principaux moteurs de la croissance et de la création d'emplois ; il est donc essentiel de tirer le meilleur parti possible des synergies, des complémentarités et de s'appuyer sur une interaction optimale de toutes les sources de financement possibles. Dans cette perspective, le rôle joué par le secteur privé dans le financement du développement durable, doit s'apprécier au travers du large éventail d'acteurs privés, incluant des ménages, des sociétés multinationales, des investisseurs directs et des intermédiaires financiers comme les banques et les caisses de retraite.

Pour le secteur privé, le principe de responsabilités communes mais différenciées trouve un ancrage dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ; ce second mécanisme d'implication du secteur privé dans le processus du développement durable plus généralement, et de la réalisation des ODD plus spécifiquement, devient une impérieuse nécessité pour les pays. L'objectif est d'associer de manière, éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité. C'est pourquoi, elle tient une place de choix dans le processus du développement durable. Le concept de RSE est défini comme<sup>2</sup> « **l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations...)** et ce, **afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement (écologie et territoire)** ». Les dynamiques sociales, économiques et environnementales ont produit ces dernières années, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale qui induisent des changements dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises. Dès lors, l'entreprise peut contribuer au développement durable en gérant les activités de manière à renforcer la croissance économique et accroître la compétitivité d'une part et à garantir la protection de l'environnement et

---

<sup>2</sup> Livre vert de la Commission des Communautés européennes, juillet 2001. Cette définition inclut la dimension interne (responsabilité sociale) et externe (responsabilité sociétale) du concept comme il peut être distingué dans la littérature française. C'est pourquoi, comme c'est l'usage dans la littérature anglo-saxon, dans le présent rapport, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'entend des deux dimensions, les qualificatifs « social » et « sociétal » pouvant être utilisés de manière interchangeable. Dans ce sens, les salariés sont considérés comme l'une des parties prenantes ; il s'inscrit dans la vision latino-américaine selon laquelle «La responsabilité sociétale des entreprises est le lien que chaque entreprise, en tant que membre de la société, établit et cultive avec tous ses partenaires – salariés, clients, fournisseurs, la communauté où elle est implantée – dans le but de créer un réseau de liens sociaux qui soutient la compétitivité et les affaires de l'entreprise dans le long terme tout en contribuant à une amélioration durable des conditions de vie de la société ».

promouvoir la responsabilité sociale d'autre part. Ainsi exposée, la RSE s'entend comme « **la contribution des entreprises au développement durable** », présentée comme le « volet entreprises » du développement durable et visant à apporter à l'échelle de l'entreprise des réponses aux défis et enjeux du développement durable.

Si les cibles ODD sont globalement définies au niveau international, il est indiqué que chaque pays identifie les priorités et les stratégies au regard des contraintes nationales et spécifiques. Au Bénin, l'engagement de l'entreprise à travers la RSE est une stratégie potentielle de progrès vers les cibles concernées avec une plus grande contribution du secteur privé. Dans cette perspective, la mise en place de cadres nationaux de réglementation et de formulation des politiques publiques qui permettent aux entreprises d'adopter des initiatives en matière de développement durable s'avère nécessaire. Dès lors, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) peut devenir un élément clef du dispositif de mise en œuvre du développement durable au Bénin. Inspiré de l'expérience de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Gouvernement a exprimé l'engagement du Bénin à accompagner le processus d'appropriation et d'internalisation des ODD suivant l'approche de la gouvernance participative, transversale aux trois piliers du développement durable. Comme partie prenante dans ce processus, le secteur privé a un rôle crucial à jouer et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise constitue un élément important de ce rôle. C'est à ce titre qu'il importe de réaliser l'étude sur l'état des lieux, les enjeux et les perspectives de cette thématique centrale afin d'impliquer le secteur privé béninois dans l'appropriation et l'opérationnalisation des ODD.

Pour une bonne mise en œuvre des ODD au Bénin, la présente étude revient sur les principes, l'état des lieux, les enjeux et les perspectives de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Bénin. Différents aspects peuvent être invoqués dans cette veine, notamment, (i) les principes et caractéristiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, (ii) l'état des lieux de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Bénin, (iii) les bonnes pratiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour le développement durable. C'est pourquoi, en référence à la norme ISO 26000 relative à la RSE, les sept (07) questions centrales doivent être adressées, pour le Bénin : il s'agit de la gouvernance de l'organisation, des droits de l'Homme, des relations et conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, des questions relatives aux consommateurs puis des communautés et le développement local. Cette démarche de l'étude répond à plusieurs questions actuelles dont, la pression des marchés, des partenaires, des clients, des fournisseurs et des salariés, les contraintes réglementaires et les problématiques environnementales. Sous le prisme des outils et méthodes spécifiques, les différentes questions sont traitées pour orienter et guider l'action publique en matière d'alignement des Politiques, Stratégies, Programmes et Projets (PSPP) publics sur les ODD.

Après cette introduction puis les objectifs et méthodes de l'étude, le rapport est organisé en trois parties. Les fondamentaux de la responsabilité sociale de l'entreprise sont discutés dans la première partie, à travers l'histoire, le cadre institutionnel et les parties prenantes. La seconde partie dresse un état des lieux de la RSE au Bénin avec une description du cadre institutionnel national mais aussi, le profil pays de la RSE par les savoirs et les pratiques. Dans la dernière partie, les perspectives RSE du Bénin dans le cadre de l'opérationnalisation des ODD sont discutées à travers la priorisation des cibles ODD l'adressant mais aussi les stratégies adéquates de déploiement de la responsabilité sociale au Bénin.

## **OBJECTIF DE L'ETUDE**

Le Ministère du Plan et du Développement à travers le Centre d'Analyse des Politiques de Développement (CAPOD) a lancé différentes études devant permettre d'éclairer la prise de décision en matière de développement durable au Bénin. La thématique spécifique retenue pour

cette étude porte sur les enjeux et perspectives de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Bénin dans le cadre du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 adopté par les Nations Unies en septembre 2015 et qui s'articule autour de dix-sept (17) Objectifs.

### **Objectif général**

Globalement, la présente étude a pour objectif général d'analyser la responsabilité sociale des entreprises au Bénin, ceci dans la perspective de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD).

### **Objectifs spécifiques**

La présente étude vise spécifiquement à :

- présenter les principes et enjeux fondamentaux de la Responsabilité Sociale des Entreprises en général et dans le cas spécifique du Développement Durable en particulier ;
- faire un état des lieux exhaustif (enjeux, défis, contraintes, expériences, lois, règlements, engagements, etc.) en matière d'expérimentation et d'exercice de la Responsabilité Sociale des Entreprises au Bénin ;
- identifier les perspectives de Responsabilité Sociale des Entreprises (implication du secteur privé, outils, instruments, facilitations, stratégies, etc.) dans le cadre de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable au Bénin ;
- proposer un cadre stratégique et opérationnel définissant le rôle de chaque acteur (public, privé, OSC et collectivités locales) pour une responsabilité sociale effective des entreprises pouvant accélérer le progrès vers les cibles ODD au Bénin.

### **DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET OUTILS D'ANALYSE**

Conformément aux Termes de Référence de l'étude, la méthodologie s'inspire largement des différentes approches méthodologiques conduites dans le domaine de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise en général, puis de la RSE comme contenu du développement durable en particulier. L'approche méthodologique utilisée permet de proposer les enjeux et les perspectives de la RSE au Bénin et s'articule autour des cinq (5) axes ci-après :

- la préparation ;
- la recherche/revue documentaire ;
- la conception des outils de collecte et d'analyse ;
- la collecte, le traitement et l'analyse des données ;
- la rédaction du rapport provisoire/final.

Ces différents axes complémentaires par ailleurs, forment le corpus méthodologique proposé pour atteindre les objectifs spécifiques de l'étude. A la suite d'une revue documentaire consacrée aux thématiques de RSE et de DD, une enquête d'une envergure limitée aux ressources et au temps consacrés à l'étude, a permis de mobiliser d'importantes données empiriques qui, conjuguées avec celles issues de la recherche documentaire sont de précieux matériaux pour la mise en relief des problèmes spécifiques de l'étude et pour permettre d'identifier les variables clés de développement d'une stratégie RSE au Bénin. Outre les instruments d'opérationnalisation sur lesquels la méthode doit revenir, le cadre opérationnel

reste aussi important en référence à la dynamique de l'opérationnalisation des ODD au Bénin. Chacune des étapes de l'approche méthodologique est exécutée dans une logique participative intégrant à chaque niveau, les observations du commanditaire à travers des réunions de concertation. Pour chacune des cinq étapes, nous avons décrit la stratégie à utiliser, les tâches à exécuter, les outils et méthodes à mettre à œuvre, ainsi que les résultats attendus.

### **Phase 1 : La préparation**

Notre stratégie a consisté à réviser le cadre global de l'étude (objectifs, approche méthodologique) et à le finaliser conformément aux commentaires du commanditaire et des personnes ressources. Cette phase a été consacrée à la finalisation du chronogramme de mise en œuvre de l'étude conformément au programme d'activités du CAPOD. En effet, elle a permis aussi de finaliser tous les détails contractuels, de recueillir les orientations et d'approfondir les attentes du commanditaire par rapport à cette étude. Comme tâches principales exécutées à cette étape, il y a eu des séances de travail avec le commanditaire de l'étude afin de recueillir les grandes orientations, les Termes de Référence et l'offre technique étant les principaux outils. L'étape est soldée sur les grandes orientations relatives au déroulement de l'étude avec un bon cadrage.

### **Phase 2 : Recherches/revue documentaires**

Elle a consisté à faire l'assemblage, l'exploitation, l'analyse et la synthèse de la documentation disponible sur la RSE. L'exposé des principes et enjeux fondamentaux de la Responsabilité Sociale des Entreprises en général et dans le cas spécifique du développement durable s'est fait par une revue documentaire plus ou moins exhaustive. Différentes sources sont mobilisées à cet effet, incluant l'utilisation des banques de données mondiales et nationales dont les textes et règlements, les conventions et accords, les rapports d'institutions et les documents de recherche, les rapports d'études sur les thématiques RSE et DD puis les documents de politiques internationales, nationales et sectorielles sensibles à la RSE.

L'outil d'analyse a concerné alternativement, les discours sur des principes ou pratiques émergentes de la RSE, les actions d'entrepreneurs institutionnels sous forme de théories d'inclusion du DD dans la stratégie des entreprises socialement responsables, les stratégies de lobbying des instances internationales, les instruments d'évaluation et de notation puis les normes de management. Si cette revue documentaire assez détaillée a permis d'identifier les principes théoriques et empiriques de la RSE avec leurs résultats respectifs aussi bien dans le temps que dans l'espace, la méthode d'Analyse Rapide Intégrée (RIA) a permis de situer le niveau de prise en compte de la RSE dans les stratégies et politiques nationale et/ou sectorielles.

### **Phase 3 : La conception des outils de collecte et d'analyse des données**

L'état des lieux exhaustif en matière d'expérimentation et d'exercice de la Responsabilité Sociale des Entreprises au Bénin est fait sous le prisme d'une matrice des savoirs et des pratiques RSE au Bénin, intégrant aussi bien la dimension institutionnelle que la dimension opérationnelle. Sur la base de la recherche documentaire, le cadre conceptuel de l'étude a été finalisé et des guides d'entretien spécifiques de collecte de données qualitatives et/ou quantitatives ont été conçus intégrant les aspects qui caractérisent les différentes composantes de la RSE. Conformément à la démarche, la version provisoire des outils d'analyse tels que le guide d'entretien et de collecte sont soumis au commanditaire pour validation. A cet effet, un guide d'entretien pour les entreprises et un autre pour les parties prenantes ont été élaborés et

validés. Les tâches exécutées à cette phase concernent, l'identification des données à collecter, l'identification des entreprises et parties prenantes cibles auxquelles les guides doivent être soumis, la constitution de l'échantillon et l'élaboration des guides et la formation des agents devant administrer les guides.

Comme il a été prévu dans les TDR de l'étude, une enquête légère a été conduite du 29 mars 2017 au 7 avril 2017 portant sur un échantillon de trente-cinq (35) entreprises dont vingt (20) entreprises privées, dix (10) entreprises publiques et cinq (5) entreprises semi-publiques puis à dix (10) acteurs secondaires (parties prenantes) incluant l'administration publique, la société civile, l'Université, et la collectivité locale. Guidé par les expériences de la RSE à travers le monde et les rapports d'entreprises pratiquant la RSE, l'étude exploratoire est organisée auprès d'entreprises béninoises ayant initié ou non un programme explicite de RSE. L'échantillonnage à choix raisonné a tenu compte notamment des éléments de taille (nombre de salariés), de secteur ou branche d'activité (commerce, agricole, service), de type (formel, informel), de statut (public, privé, semi) et de lieu d'implantation (rural, urbain). Pour des raisons de compréhension et d'explication plus large des pratiques RSE, l'échantillon a contenu une gamme d'entreprises ayant adopté ou non une stratégie RSE de manière explicite ; ceci a l'avantage de permettre une analyse quantitative du choix de stratégie RSE par les entreprises au Bénin.

L'élaboration du guide d'entretien est inspirée des différentes thématiques et des critères d'appréciation des savoirs et des pratiques RSE. Il s'agit notamment des principes de la norme ISO 26000, laquelle est devenue une norme de référence au niveau international pour les enjeux de responsabilité sociétale. C'est pourquoi, l'orientation du guide est construite à partir des sept (7) questions centrales de ce référentiel, à savoir, la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions au travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs puis les communautés et le développement local.

Par ailleurs, sur les dix-sept objectifs, ceux qui sont sensibles à la RSE doivent être soumis au filtre de priorisation afin de définir les perspectives en cette matière. Pour les objectifs concernés, les déclinaisons en cibles sont considérées telles qu'elles résultent du PDD. L'identification des perspectives de la RSE pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable au Bénin est faite au travers d'une matrice croisée entre les ODD d'une part et la RSE d'autre part. C'est pourquoi, dans une première démarche, l'outil d'analyse a été la grille de priorisation afin d'identifier et de retenir les cibles prioritaires par rapport à chaque objectif. Cet outil est un élément fondamental dans le processus de hiérarchisation à opérer par le secteur public.

#### **Phase 4 : Collecte, traitement et analyse des données**

Cette phase a consisté en la collecte des données primaires et secondaires puis au dépouillement et à l'analyse des données, ceci, à la lumière des informations issues de l'analyse documentaire et des produits de l'entretien. Elle a abouti à deux matrices de résultats de l'étude : (i) une matrice de savoirs et de pratiques RSE aussi bien institutionnels qu'opérationnels, décrivant l'état des lieux au Bénin et résultant d'une analyse multicritères soutenue par une enquête avec échantillon représentatif d'entreprises ; (ii) une matrice croisée identifiant les ODD sensibles à la RSE avec des outils, indicateurs et instruments, stratégies et facilitations permettant de définir une action RSE au Bénin dans le cadre des politiques de développement durable. Cette phase du travail exploratoire a permis en outre de présenter et de faire une analyse comparative permettant de comparer le profil type et le profil Bénin de la RSE.

## **Phase 5 : Rédaction du rapport**

A cette étape, nous avons exploité tous les résultats des analyses effectuées conformément aux recommandations du TDR en mettant en exergue les résultats attendus de l'étude suivant le plan retenu pour rendre disponible le rapport provisoire.

# PARTIE 1 : FONDAMENTAUX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

*Aussi bien dans le temps que dans l'espace, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est appréciée diversement en fonction des acteurs, des enjeux et des défis. Dans cette première partie, il est fait un exposé de l'histoire, des différents cadres contextuels, institutionnels, réglementaires et conventionnels de même que des fondements et fondamentaux puis des principes de la RSE. L'Organisation des Nations Unies (ONU) et ses agences spécialisées puis des organisations au niveau continental ou national ont nourri abondamment ce processus en termes de conventions, de principes et de standards qu'il convient d'appréhender.*

## CHAPITRE I APERÇU HISTORIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

---

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes. La RSE est apparue dès les années 1950 aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. La Responsabilité Sociale des Entreprises n'est pas véritablement un nouveau concept, mais sa généralisation depuis quelques années peut expliquer l'enthousiasme actuel. A partir des années 1920, plusieurs dirigeants s'expriment publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société. Si aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie, les discours de l'époque sont très marqués par les concepts de « *public service* » et de « *trusteeship* » qui stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1971).

Ces débats, bien que controversés, ont été mis en application par Henri Ford, surtout sur le plan interne avec l'instauration du salaire journalier minimum (principe du *five dollars per day*). Des discours et pratiques relatifs à la responsabilité sociale se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires. Au début des années 1930, notamment en 1932, le débat entre Berle et Dodd sur la question de la gouvernance d'entreprise (*stakeholders versus shareholders*) conduit aux premières réflexions sur la RSE. Mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs en matière de RSE voient le jour.

### 1.1. La RSE : acceptions et contenu

Depuis Bowen (1953), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a fait l'objet d'une littérature abondante, diversifiée suivant les étapes de sa diffusion à la rencontre des peuples et des cultures. Cette émergence et les différentes acceptions sont abordées.

En Europe et contrairement aux États-Unis où la notion est plus ancienne et puise ses racines dans des préceptes religieux et éthiques, la RSE fait souvent référence au concept de Développement Durable avec lequel elle est parfois confondue (Ivanaj et Mc Intyre, 2006). On pourrait penser que les pays européens de tradition chrétienne tels que la France auraient pu poser une empreinte catholique dans leur acception de la RSE et ce, par analogie à l'acception américaine. Dans les faits, on constate le contraire puisque le processus de diffusion du concept semble être passé par une démythification de la notion, marquant l'émergence d'une conception plus « laïque » de la RSE (Acquier et al. 2005). Ainsi, dans les pays européens, il existe une longue tradition selon laquelle l'entreprise a des obligations envers la société qui dépassent la rentabilité des actionnaires (Doh et Guay, 2006). Lors de la révolution industrielle, cela s'est manifesté à travers le paternalisme corporatif qui avait pour objectif de consolider la relation de la compagnie avec certains groupes dont, notamment, les travailleurs (Frankenthal, 2001). Les entreprises de l'époque s'occupaient, par exemple, de prescriptions d'hygiène et de sécurité envers les salariés ou de l'application de la notion de « juste salaire » (Acquier et al., 2005). Pour Combes (2005), « la RSE s'inscrit en Europe dans une longue tradition de capitalisme social, contrairement à un courant américain plutôt moraliste ».

Bien que le concept de Développement Durable ait une influence particulière sur la RSE telle qu'elle est pratiquée en Europe, l'acception américaine de cette notion n'y est pas totalement hermétique. Pour Capron (2003), les pratiques des entreprises tant européennes qu'américaines mettent en évidence l'intérêt croissant accordé à cette question afin de s'aligner sur les Objectifs du Développement Durable. L'auteur signale, cependant, des différences entre l'approche

anglo-saxonne qui vise plutôt la correction des effets des activités économiques et l'approche européenne qui est généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.

Sur un autre plan et comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), dans la conception américaine du concept de RSE, l'individu est au centre de tout. Il y a lieu de rappeler que l'ouvrage fondateur écrit par H. Bowen (1953) était intitulé « La responsabilité sociale des hommes d'affaires », renvoyant ainsi au sens du devoir et à la morale individuelle des hommes d'affaires et non à celle des entreprises (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005). Dans ce contexte, les rapports entre l'entreprise et son environnement renvoient à l'éthique des managers et à la volonté des acteurs. La régulation se passe sans les autorités publiques dont l'intervention est perçue comme limitant les libertés individuelles (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cette logique suppose qu'il est difficile d'envisager d'imposer aux entreprises un comportement responsable par des lois ou une quelconque réglementation.

En Europe, par contre, la RSE est beaucoup plus permissive à l'influence de l'État et des autorités publiques. Le livre vert de l'Union Européenne sur la RSE en est l'illustration la plus significative. Ainsi, c'est la définition donnée à la RSE dans ce document qui est la plus communément reprise par de nombreux auteurs européens (Capron, 2003; Feron, 2005; Igalens, 2004; Attarça et Jacquot, 2005 ; Branco et Rodrigues, 2006). Le livre vert de l'Union Européenne est censé constituer un outil permettant d'inciter les entreprises à adhérer à la RSE et d'orienter leurs démarches (CCE, 2001). Le document accorde une place de choix aux relations avec les employés et à leurs conditions de travail.

## **1.2. Principales approches fondatrices de la RSE**

Historiquement, trois grandes approches traditionnelles de la RSE ressortent de la littérature. On distingue une approche « éthique » héritée du paternalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle, une approche stratégique utilitariste et une approche dite des « parties prenantes ». Elles se différencient sans toutefois constituer des oppositions irréductibles.

L'approche héritée du paternalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle est généralement fondée sur des valeurs morales et religieuses et fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant. Bowen (1953), à qui des Églises évangéliques américaines avaient commandé une réflexion sur la responsabilité du dirigeant d'entreprise, est généralement considéré comme le premier théoricien de ce courant qui sera dénommé plus tard « business ethics » (Pasquero, 2005). Il s'appuie sur des préceptes bibliques (*stewardship principle et charity principle*) en assimilant l'entreprise à un « être moral » qui a des devoirs et qui doit assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et, au-delà, celui de la communauté. Les mesures et actions sociales menées par l'entreprise ne peuvent être que volontaires et se situent en fait « hors business » (par exemple par le biais de fondation) : mécénat et philanthropie constituent le stade suprême de la RSE (Carroll, 1979). Ces actions visent en général à réparer les dommages causés par les activités économiques et non à les prévenir. Cette conception qui a vu le jour aux États-Unis y est toujours largement prédominante.

Par ailleurs, l'approche stratégique utilitariste repose sur l'idée que le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique. Cette conception soutient que les exigences de rentabilité et de profitabilité seront mieux satisfaites par la maximisation de la performance sociale des individus et de l'organisation. Le choix des actions sociales est effectué à travers une analyse coûts/avantages permettant d'en démontrer aux dirigeants la pertinence et l'utilité pour l'entreprise. L'entreprise doit notamment soigner son image de marque, sa réputation, entretenir la confiance de ses parties prenantes, c'est-à-dire les groupes et les individus susceptibles d'influencer ou d'être influencés par la réalisation des objectifs de l'organisation

(Freeman, 1984). Elle doit donc être à l'écoute de leurs attentes, de manière à conserver (ou à gagner) la légitimité permettant d'acquérir les ressources nécessaires à son activité et donc d'assurer sa pérennité. Apparue dans les années 1970 en Europe et aux États-Unis (où elle donna naissance au courant managérial dénommé Social Issues Management), cette approche s'inscrit dans une conception classique de la performance économique et financière de l'entreprise. On est alors censé être dans un jeu à somme positive : gagnant pour la société, gagnant pour l'entreprise.

Enfin, la théorie des parties prenantes est devenue une référence incontournable pour la RSE ; elle propose un cadre pour la définir et pour son intégration dans le management stratégique. Elle place l'entreprise au centre d'un ensemble d'acteurs (les parties prenantes, *stakeholders*) qui ont des attentes implicites ou explicites à son égard, qui ont un pouvoir plus ou moins fort pour se faire entendre et influencer les dirigeants. Dans cette approche, la prise en compte des *stakeholders* au lieu des seuls *shareholders* dans la gouvernance de l'entreprise légitime le mouvement de la RSE. Ce concept se veut intégrateur des conceptions éthiques et utilitaristes comme le montrent Donaldson et Preston (1995) dans une revue de littérature portant sur la théorie des parties prenantes et qui met en évidence les approches « normatives » issues du courant éthique et les approches « instrumentales » reposant sur la vision « utilitariste » de la RSE. Le courant « *Social Issues Management* » affirme que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à répondre aux attentes de ses parties prenantes. L'identification et la gestion des relations avec celles-ci est centrale dans tous les référentiels et lignes directrices de mise en œuvre de la RSE (GRI, AA 1000, ISO 26000...). Cette approche structure fortement les discours et les représentations de la RSE, quels que soient les pays. L'*accountability*, interprétée comme le fait d'être redevable à l'égard des parties prenantes et de leur rendre des comptes, devient la valeur clé de la RSE.

Toutefois, les différentes approches de la RSE ainsi présentées ne s'excluent pas dans les discours managériaux ; elles ont plutôt tendance à se combiner pour renforcer la légitimité des politiques de RSE.

### 1.3. Principes fondamentaux de la RSE

Les principes fondamentaux de la RSE reposent sur les différentes références (textes, outils) en matière de développement de la RSE. Après le vote du 9 avril 1985 de l'Assemblée Générale des Nations Unies consacrant les « Principes Directeurs pour la Protection du Consommateur » (PDPC), les droits du consommateur ont été définitivement légitimés sous la forme de droits fondamentaux, le neuvième droit du consommateur étant celui du droit à une consommation durable. Outre ces principes de consommation, on peut noter entre autres, les principes directeurs de l'OCDE, le Pacte Mondial des Nations Unies, la déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale.

Les Principes Directeurs pour la Protection du Consommateur (PDPC) constituent un ensemble de principes très utiles, qui définissent les principales caractéristiques auxquelles doivent satisfaire la législation, les institutions chargées de la faire respecter et les systèmes de recours pour garantir la protection des consommateurs<sup>3</sup>. Aux termes des principes, les Etats Membres devraient élaborer et maintenir des politiques strictes de protection du consommateur ou renforcer les politiques existantes en s'inspirant des principes directeurs énoncés et des accords internationaux pertinents. Ce faisant, chaque Etat Membre doit fixer ses propres priorités dans le domaine de la protection du consommateur en fonction de la situation économique, sociale

---

<sup>3</sup> <http://unctad.org/fr/Docs/poditcclpm21.fr.pdf>

et environnementale du pays et des besoins de la population et en ayant présents à l'esprit les coûts et avantages des mesures proposées.

Les problématiques RSE sont traitées à travers différentes plates-formes au niveau international. L'une des plus importantes reste le Pacte mondial<sup>4</sup>. Annoncé par le Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies, lors du Forum économique mondial de janvier 1999 à Davos (Suisse), puis officiellement lancé au siège de l'ONU en juillet 2000, le Pacte mondial invite les sociétés à adopter dix principes universels, sur les droits de l'Homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption dans l'esprit d'un développement responsable et durable. Le Pacte mondial vise à faire progresser deux objectifs complémentaires à savoir, l'intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale puis l'orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies sur le Développement Durable (DD). C'est donc à la fois un ensemble de politiques et un cadre pratique, à l'intention des entreprises qui ont pris l'engagement du Développement Durable et de pratiques commerciales responsables.

L'OCDE a élaboré en 1976, puis révisé en 2000 et 2011, les « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales<sup>5</sup> ». Ce sont des recommandations des Etats vers leurs entreprises multinationales, visant les droits de l'Homme, le travail des enfants, les droits des salariés, les transferts de technologie dans le sens de « peser » sur le comportement des firmes. Les Principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent conjointement aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des normes de bonnes pratiques conformes aux lois applicables. Le respect des Principes directeurs par les entreprises est volontaire et n'a pas un caractère obligatoire. Les Points de Contact Nationaux (PCN) ont pour mission de contribuer à une mise en œuvre efficace de ces Principes directeurs ; ils fonctionnent conformément aux critères essentiels de visibilité, d'accessibilité, de transparence et de responsabilité, afin de tendre vers l'objectif d'équivalence fonctionnelle. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent le plus complet des instruments qui existent aujourd'hui concernant la responsabilité des entreprises et bénéficiant de l'appui des pouvoirs publics. Les gouvernements adhérents, représentant toutes les régions du monde, et 85% de l'Investissement Direct Étranger, se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable d'entreprise.

L'Organisation internationale du Travail (OIT), du fait de sa structure tripartite unique, de sa compétence et de sa longue expérience dans le domaine social, a un rôle essentiel à jouer en élaborant des principes pour orienter les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les entreprises multinationales elles-mêmes. Le Conseil d'Administration du Bureau international du Travail a approuvé la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale à sa session de novembre 1977, puis l'a amendée par la suite aux sessions de novembre 2000, de mars 2006 et de mars 2017, compte tenu des évolutions survenues au niveau international. Les principes énoncés dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale visent à orienter les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

---

<sup>4</sup> [https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global\\_Compact/GC\\_Brochure\\_French.PDF](https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_French.PDF)

<sup>5</sup> Les informations détaillées concernant les gouvernements adhérents et les mesures prises pour assurer la mise en œuvre des Principes directeurs sont disponibles au [www.oecd.org/daf/investissement/principesdirecteurs](http://www.oecd.org/daf/investissement/principesdirecteurs)

En 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies a approuvé les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme qui ont pour objectif de « garantir que les entreprises ne violent pas les droits de l'Homme dans le cadre de leurs transactions et qu'ils fournissent des recours en cas d'infraction ». Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (Principes directeurs) tracent ainsi de manière révolutionnaire un cadre de base pour les entreprises et les États afin de mieux gérer les défis concernant les droits humains au sein du monde des affaires. Après avoir conduit un processus consultatif de près de six ans, le professeur Ruggie a soumis des « principes directeurs<sup>6</sup> » afin de mettre en œuvre le cadre de référence « protéger, respecter et réparer ». Ces principes ont été approuvés à l'unanimité par le Conseil des droits de l'Homme de l'ONU en juin 2011. Suite à cela, différents cadres internationaux ont été mis à jour afin de s'aligner sur les Principes directeurs, entre autres les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE, les directives de la Global Reporting Initiative et l'ISO 26000.

Globalement, les conceptions américaines et européennes ont sous-tendu les principales approches de la RSE dans son processus de diffusion. Il s'agit notamment des fonctions de l'éthique et du profit social, le rôle des parties prenantes étant tout aussi important. Cependant, suivant l'une ou l'autre, les principes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise restent communs dans le sens de la normalisation. Il existe une diversité de principes en direction des entreprises notamment les multinationales mais aussi en direction des consommateurs dans le sens d'une consommation socialement responsable.

---

<sup>6</sup> Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies, aussi connus sous le nom de « cadre de référence de Ruggie », ont été élaborés sous le mandat de l'ONU par John Ruggie, professeur spécialiste des droits de l'homme et des relations internationales à l'Université d'Harvard.

## CHAPITRE II

### CADRES INSTITUTIONNEL ET CONVENTIONNEL DE LA RSE

---

Si la Responsabilité Sociale des Entreprises est admise comme la « contribution volontaire » des entreprises au développement durable, elle s'entend de l'adoption de normes environnementales par les entreprises au-delà des normes légales applicables : la plupart des définitions accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales<sup>7</sup> (Dejean et Gond, 2002). De ce point de vue, le contenu de la RSE varie « en fonction du niveau où se situe l'organisation (secteur d'activité, niveau national ou supranational) et des problématiques spécifiques ». Ainsi, une entreprise définit la RSE en fonction des parties prenantes pertinentes : pendant que certaines mettent l'accent sur la politique humaine (Danone), des organisations avec des ambitions internationales ont tendance à privilégier les relations avec les communautés locales et les familles des employés (CSR Europe, World Business Council on Sustainable Development). Parce qu'à la base, la pratique se veut donc volontaire et non contraignante, les dispositifs réglementaires et institutionnels de sa mise en œuvre sont encore inachevés et les ramifications légales sont en constante construction. Dans la période récente cependant, l'industrie juridique a commencé à s'intéresser au champ d'étude, en raison de sa popularité croissante dans les sphères de gestion et de développement. Plusieurs facteurs sont favorables au développement de la RSE dans les pays : un contexte institutionnel propice, des normes connues et acceptées de tous, des législations spécifiques, des publications sur les pratiques. Aussi bien dans le temps que dans l'espace, les réglementations et les institutions n'ont pas revêtu les mêmes formes et les mêmes caractéristiques conférant à la RSE qui peut en résulter, un profil distinct suivant les régions et les époques.

#### 2.1. Les cadres contextuel et institutionnel de la RSE

La prise en compte et la prise en charge de la RSE restent dépendantes à maints égards, des différents contextes et institutions qui les gouvernent. Les caractéristiques américaines, européennes et africaines sont passées en revue dans cette section.

##### 2.1.1. Le contexte américain

Globalement, les particularités du contexte institutionnel nord-américain se résument ainsi : (i) une faible intervention de l'État, cherchant le moins possible à s'immiscer dans la sphère économique et peu enclin à réglementer l'activité des entreprises au regard de la primauté des lois du marché ; (ii) un fort degré du syndicalisme sur le plan politique ; (iii) une croissante puissance des entreprises qui peuvent fléchir les réglementations nationales avec parfois, la menace de délocalisation. Capron (2006) souligne qu'en ce sens, aux USA, la bienfaisance, corollaire du principe de responsabilité individuelle corrige bien les défauts du système libéral et les inégalités qui y sont inhérentes ; d'où le recours aux fondations philanthropiques qui sont entreprises comme des substituts des politiques publiques. Le principe ici est que le meilleur puisse s'épanouir sans entraves dans le système capitaliste.

Par contre, dans les pays Sud-américains, l'échec des pouvoirs publics face aux fléaux du chômage, de l'analphabétisme, des inégalités, de la pauvreté et de la corruption a mis en avant la nécessaire action commune et l'indispensable coopération entre différents agents

---

<sup>7</sup> F. Dejean et J.-P. Gond, La Responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, communication aux 16es Journées des IAE, 2002.

économiques et sociaux (gouvernement, société civile, ONG et entreprises) avec un renforcement de la responsabilité de chacune des parties prenantes. C'est dans ce sens que les entreprises exécutent un rôle plus actif et plus sensible : une minorité d'entreprises, constituant néanmoins un groupe influent, prend alors conscience du comportement citoyen et responsable dans l'activité de l'entreprise. Dans ce schéma, l'adoption de la RSE, tout en contribuant à développer l'environnement de l'entreprise, incite à rechercher de nouveaux modes de gestion plus efficaces en termes de normes sociales et environnementales. Ainsi, le manque de confiance entre le secteur public, le secteur privé et la société civile, se révèle être une motivation pour initier une démarche RSE ; dans les pays comme le Pérou, la Bolivie et l'Equateur, cette méfiance est enracinée dans la manière dont la société perçoit le gouvernement et le secteur privé.

### **2.1.2. Le contexte européen**

Contrairement à l'Amérique du Nord, le continent européen a développé des contextes variés et très évolutifs. Avec le dépassement de la bi-polarité communisme/capitalisme suite à la chute du mur de Berlin, le « modèle rhénan » porté historiquement par l'Allemagne puis adopté par de nombreux pays de l'Union européenne, a formaté la spécificité européenne : il s'agit du couplage de l'efficacité économique et de l'équité sociale. Cependant, depuis quelques années, ce modèle a été détrôné par l'approche anglo-saxonne initiée en Angleterre dans les années 1990 et qui depuis s'est diffusé dans la majorité des pays de l'Union, rapprochant le continent des spécificités nord-américaines. Appliqué à la pratique RSE, l'Europe possède des caractéristiques spécifiques acquises au cours des décennies et qui, jusqu'à présent, constituent toujours l'essence de la culture socio-économique dans l'Europe de l'Ouest. Ainsi, l'importance quantitative dans de nombreux pays européens et l'opiniâtreté de leur lutte a enraciné une tradition de dialogue social sur une base volontaire, laquelle conduit les partenaires sociaux à discuter et à négocier des enjeux sociaux. Pour Commenne (2006), si la RSE s'est développée de manière aussi sophistiquée en Europe, c'est vraisemblablement dû à cette longue tradition du dialogue social entre les représentants du patronat et les organisations syndicales.

### **2.1.3. RSE dans le contexte africain : un débat public émergent**

La diversité des contextes de pratiques responsables occidentales est illustrative d'une RSE appréhendée diversement en Afrique, compte tenu des différents contextes historiques et des différentes cultures qui sont supposés commander les pratiques responsables dans l'organisation, la gestion et le management des entreprises. La logique de RSE est un concept très peu connu et partagé dans les milieux des entreprises en Afrique ; sur le continent, la RSE constitue un débat public naissant et embryonnaire dans la plupart des pays. Ainsi, parce que la plupart des États et des institutions légales sont hérités de la colonisation, il est noté l'inexistence, le retard dans l'élaboration ou la caducité de l'arsenal juridique indispensable pour réguler le fonctionnement des entreprises, alors que les associations de consommateurs commencent à se former et se formaliser comme des partenaires indispensables.

Si la question de la RSE se pose de plus en plus dans le continent, avec notamment, la vague de délocalisations des grandes entreprises et de sociétés transnationales (Commenne, 2006), les initiatives endogènes de RSE n'existent pratiquement pas encore ou dans le meilleur des cas, ils sont isolés, exceptionnels et peu visibles. Quelques pratiques entreprises résultent généralement des obligations auxquelles ces grandes entreprises sont soumises dans le cadre des législations en vigueur dans les pays d'origine (Europe, États-Unis, Japon, etc.). Si quelques entreprises disposent de chartes ou de codes de conduite ou de déontologie, la pratique reste

assez récente et les entreprises ne semblent pas disposer de stratégie ni de politique RSE autonome, héritant du code de conduite du groupe ou de la maison mère.

En ce qui concerne les entreprises locales qui sont généralement de petite et moyenne dimensions, leurs préoccupations sont plutôt en termes d'approche de management de qualité, visant des objectifs d'intégration régionale et d'insertion progressive dans l'économie mondiale tels que prévus par l'Accord de Cotonou. Toutefois, ce n'est que dans des cas isolés que certaines sont engagées dans la démarche de certification, de normalisation et d'accréditation en référence aux normes ISO, en attendant que des dispositifs institutionnels adaptés soient mis en place. Par ailleurs, pour les rares entreprises locales informées de la RSE avec des ambitions au-delà du management de qualité, la mise en norme suivant certaines références internationales est limitée par l'insuffisance d'informations et de ressources techniques appropriées. Ces entreprises se contentent des dispositions internes qui leur sont propres et qui encouragent le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs.

Enfin, l'une des particularités du continent africain est la prédominance du secteur non formel caractérisé par une multitude de micro entreprises parfois dynamiques qui jouent un rôle très important en matière de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Ici, la question de la RSE n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'amélioration des conditions de vie et de travail des personnes concernées. Ce qui pose une véritable interrogation sur l'acceptation univoque de la définition de la RSE car, in fine, les principales motivations des acteurs à entrer dans une démarche RSE ne sont pas les mêmes au Nord et en Afrique. Il en est de même du Bénin, pour lequel, la caractérisation d'un profil spécifique de RSE peut être faite pour situer les pratiques endogènes des Petites et Moyennes Entreprises exerçant parfois dans le secteur informel.

Cependant, dans les pays anglophones en général, et en Afrique du Sud en particulier, l'intérêt pour cette question est plus marqué avec différentes initiatives. Aussi, le débat s'institutionnalise au Maroc, en Tunisie et dans d'autres pays francophones. Les acteurs de ce débat sur la RSE sont pour la plupart, des universitaires, des hommes d'affaires, des associations et des ONG, qui y trouvent un intérêt à la fois personnel et professionnel en lien avec le débat international et l'agenda mondial sur la problématique RSE. Pour Yaméogo (2007), il semble par ailleurs que les initiatives internationales en matière de RSE soient en général peu connues des acteurs africains avec la quasi inexistence de clubs d'affaires sur la question.

Quand c'est le cas, ces clubs d'entreprises ou d'employeurs regroupent les filiales de multinationales implantées dans le pays<sup>8</sup>. Seulement, contrairement aux pays anglophones qui mettent davantage l'accent sur la dimension éthique et sur la relation avec les parties prenantes de l'entreprise, les pays francophones ont une approche plus institutionnaliste privilégiant la conformité des pratiques entrepreneuriales aux exigences nationales et internationales. Le milieu des affaires et dans une certaine mesure le milieu académique ont néanmoins tendance, en Afrique francophone, à se focaliser sur le caractère volontaire de la RSE qui donne à l'entreprise l'initiative, de manière que le législateur se saisisse le moins possible du sujet de l'éthique des affaires et laisse aux organisations existantes le soin de définir les règles adaptées à leur environnement économique et culturel en s'appuyant sur l'obligation de transparence (Yaméogo, 2007).

---

<sup>8</sup> A titre d'exemple, la plupart des multinationales implantées en Afrique placent la lutte contre le sida au rang des premières responsabilités sociales de l'entreprise.

## **2.2. Le cadre conventionnel et réglementaire de la RSE : diversité d'approches**

Outre le contexte institutionnel essentiellement différencié suivant les régions, l'action des parties prenantes s'exerce dans un cadre conventionnel au niveau international, continental et même national. Il s'agit souvent de principes et de directives édictés par des organismes internationaux et inter-gouvernementaux pour promouvoir les pratiques RSE.

### **2.2.1 Au niveau international : l'Agenda 21 des Nations Unies**

Au niveau international, il existe une pluralité de cadres conventionnels et de plateformes qui consacrent la RSE et organisent la pratique. Dans cette perspective, il existe une abondante littérature, le document le plus connu qui adresse, dans un contexte global la question étant l'Agenda 21, devenu le premier document de référence en matière de développement durable. L'Agenda 21 (ou Action 21) est comme l'indique son nom, un plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle, adopté par 173 chefs d'État lors du Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, en 1992. Avec un ensemble de quarante (40) chapitres, le plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales. Il formule des recommandations dans des domaines aussi variés que : la pauvreté, la santé, le logement, la pollution, la gestion des mers, des forêts et des montagnes, la désertification, la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, la gestion de l'agriculture, et la gestion des déchets. En parallèle à ce plan d'action, une déclaration sur l'environnement et le développement est adoptée, énumérant vingt-sept (27) principes à suivre pour la mise en œuvre de l'Agenda 21 global. Les collectivités territoriales<sup>9</sup> sont appelées, dans le cadre du chapitre 28 de l'Agenda 21, à mettre en place un programme d'Agenda 21 à leur échelle, intégrant les principes du développement durable, à partir d'un mécanisme de consultation de la population : ainsi naît l'Agenda 21 local.

Dans son article 30.3, l'Agenda 21, issu de la Conférence de Rio en 1992 affirme que « le commerce et l'industrie, y compris les sociétés transnationales, devraient reconnaître que la gestion de l'environnement ... est déterminante pour le développement durable » (ONU, 1992) ; il reconnaît l'intérêt des initiatives de certaines entreprises pionnières, mais il réaffirme surtout le rôle des gouvernements pour créer les conditions et les outils économiques de la ré-internalisation des externalités en fonction du principe « pollueur-payeur ».

### **2.2.2. Au niveau européen : le Livre vert**

Les questions de la RSE au niveau européen commencent en 1993, avec l'appel du Président de la Commission Européenne, Jacques Delors, lancé aux entreprises européennes pour lutter contre l'exclusion sociale. En mars 2000, le Conseil Européen de Lisbonne a également fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques relatives à l'organisation du travail, à l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable. Faisant suite à cet appel, la Commission Européenne a publié en 2001 le Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises », dans l'objectif d'un large débat sur la façon dont l'Union Européenne pourrait promouvoir la RSE au niveau aussi bien européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices,

---

<sup>9</sup> Elles jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable, Extrait du chapitre 28.

d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.

Avec le Livre Vert, l'Union Européenne a lancé le débat sur la nécessité pour les entreprises d'introduire des préoccupations sociales et environnementales dans leurs choix économiques. De ce point de vue, la responsabilité sociale des entreprises aura deux volets, l'un est interne et l'autre est externe. Sur le volet interne, l'entreprise devrait s'engager dans une gestion des ressources humaines socialement responsable qui passe par des thèmes comme la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, la famille et les loisirs, la diversité accrue des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat. Sur le volet externe, la responsabilité sociale devrait également concerner les relations que les sociétés entretiennent avec leurs partenaires de tous niveaux (partenaires commerciaux, clients, pouvoirs publics, ONG...) : (i) au niveau local, les entreprises devraient s'intégrer dans leur milieu local, qui leur fournit la majeure partie de leur personnel et qui est leur principal débouché, en s'engageant de manière plus participative (soutien d'associations à but non lucratif, recrutement des personnes en difficulté, développement de structures de garde d'enfants... ) ; (ii) au niveau international, les sociétés adoptent de plus en plus souvent des codes de conduite couvrant les conditions de travail, les droits de l'Homme et la protection de l'environnement (notamment dans leurs opérations avec des sous-traitants ou des fournisseurs).

Enfin au niveau européen, le Forum RSE de la Commission Européenne reste la plate-forme crédible. Proposé dans la communication de juillet 2002 sur la RSE, le Forum sur la RSE est le résultat d'une consultation générale organisée à la suite du Livre Vert visant à mieux faire connaître la RSE, à encourager la convergence et la transparence des pratiques et instruments de RSE, à promouvoir le dialogue et à intégrer ces éléments dans le processus décisionnel de l'UE. Le Forum européen multi-parties prenantes sur la RSE, présidé par la Commission Européenne, rassemble des organismes européens représentatifs des employeurs et des syndicats, des réseaux d'entreprises et des ONG. En octobre 2011, la Commission Européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), laquelle s'inspire par bien des points de l'ISO 26000. Avec cette stratégie, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir « engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leurs stratégies de base ». Dans cette perspective, le double objectif implique d'une part, le renforcement de l'impact positif des entreprises par la création de nouveaux produits et services bénéficiant à la société et aux entreprises elles-mêmes puis, d'autre part, la limitation et la prévention de leurs effets négatifs.

### **2.2.3. Au niveau africain : NEPAD et Agenda 2063 comme cadres de la RSE**

Le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Afrique s'articule autour de politiques développées au sein des Communautés Economiques Régionales (CER) à travers des législations communautaires ou nationales régissant la vie et l'activité des entreprises, lesquelles peuvent servir d'appui ou de fondement à la RSE. Dans cette perspective, quelques organisations ou actions posent des cadres propices à l'éclosion de la RSE. Née de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), l'Union Africaine (UA) est une organisation de coopération intergouvernementale dont l'objectif est d'assurer l'intégration politique et économique sur le continent. Spécifiquement, la coopération et l'intégration économique s'expérimentent à travers le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et l'Agenda 2063 de l'Union. Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

(NEPAD) est une initiative qui se positionne comme une stratégie intégrée de développement. Le NEPAD offre à la fois une vision et un cadre stratégique de développement destiné à promouvoir un cadre socio-économique intégré de développement pour l'Afrique. La stratégie de développement durable du Partenariat fixe comme priorités :

- l'établissement de conditions favorables au développement durable, notamment à travers la démocratie et la bonne gouvernance politique, économique et d'entreprise ;
- le renforcement des capacités et le développement de compétences ;
- la réforme des politiques et l'augmentation des investissements dans des secteurs prioritaires : l'agriculture, le développement humain, les infrastructures, et le commerce ;
- la mobilisation des ressources aussi bien internes qu'étrangères.

Depuis les années 2000, le NEPAD considéré comme un plan stratégique de développement de l'Afrique est resté une référence posant les cadres institutionnels d'un renforcement du secteur privé, mais aussi de sa participation à tous les stades du développement dont, la définition et la pratique d'autres responsabilités sociales dans le sens du développement des pays.

De manière plus précise, l'Agenda 2063 est un plan pour la transformation structurelle de l'Afrique, qui a été approuvé par le Sommet du Jubilé d'or de l'Union Africaine, en mai 2013. La Déclaration solennelle du 50<sup>ème</sup> anniversaire intègre l'engagement des dirigeants africains à réaliser des progrès dans huit domaines prioritaires, lesquels définissent l'agenda continental à intégrer dans les plans de développement régionaux et national. Il s'agit de (i) l'identité et la renaissance africaines, (ii) la poursuite de la lutte contre le colonialisme et la protection du droit à l'autodétermination, (iii) l'agenda de l'intégration, (iv) l'Agenda pour le développement social et économique, (v) la paix et la sécurité, (vi) la gouvernance démocratique, (vii) la détermination de l'Afrique à prendre en main sa propre destinée puis (viii) la place de l'Afrique sur la scène mondiale. L'Agenda 2063 constitue un ensemble de dix-huit (18) objectifs identifiés sur la base de sept (7) aspirations des peuples africains, de la vision de l'Union Africaine, des objectifs et des domaines prioritaires contenus dans les programmes de développement au niveau mondial. La première aspiration, celle « d'une Afrique prospère basée sur une croissance inclusive et un développement durable » adresse explicitement la problématique RSE dans son septième objectif comme l'indique le tableau 1 ci-après.

**Tableau 1: Contenu RSE de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine**

Objectif 7 : Des économies et des communautés écologiquement viables et résistantes au changement climatique	
Domaine prioritaire 1.7.1 : Les sociétés produisent et consomment des biens et services de manière durable	1. Toutes les sociétés ont un certificat de viabilité et font annuellement rapport aux actionnaires sur les pratiques de développement durable 2. Tous les ménages/collectivités, organismes gouvernementaux sont conscients et ont des modes de vie viables en ce qui concerne l'utilisation de l'eau, de l'électricité, et la conception/construction de maisons 3. Les comptes des revenus nationaux sont revus pour tenir pleinement compte des changements intervenus dans les ressources naturelles renouvelables et non renouvelables

Source : Agenda 2063.

Ainsi, si de manière générale, le NEPAD prévoit des mécanismes RSE, l'Agenda 2063 définit au niveau africain le cadre institutionnel pouvant permettre la mise en œuvre des pratiques. Les trois cibles du domaine prioritaire « Les sociétés produisent et consomment des biens et services de manière durable » sont des composantes de pratiques ou d'appréciation de la RSE dans les pays. Si la cible 1 concerne les entreprises responsables dans leur obligation de compte rendu sur la démarche RSE, la cible 2 généralise l'approche par l'inclusion des parties prenantes et la cible 3 précise l'importance ici, de la comptabilité sociale et environnementale.

En somme, dans un contexte où la déréglementation et l'autorégulation sont des méthodes utilisées dans plusieurs secteurs, particulièrement en environnement, la RSE reste un terrain fertile pour l'appréciation de l'étendue des contraintes réglementaires afin d'encadrer les activités des entreprises privées. La tension entre la réglementation traditionnelle et l'utilisation d'outils moins contraignants est un sujet en pleine évolution dans le domaine. En outre, une certaine forme de réglementation se dessine de plus en plus, dans plusieurs systèmes et quelques constats peuvent être faits, se montrant intéressants dans une perspective de développement des normes africaines qui sont alors plutôt faibles sur le front de la RSE.

### **2.3. Le cadre référentiel et normatif de la RSE**

Face aux limites que peuvent comporter les cadres institutionnels internationaux ou régionaux, certains États ont mis en œuvre des outils destinés à inciter plus d'entreprises à « produire responsable ». Ces outils sont soit incitatifs, soit contraignants.

#### **2.3.1. La standardisation des normes RSE : l'émergence de l'ISO 26000**

La norme fournit des lignes directrices aux entreprises et organisations pour développer leur démarche RSE. Elle aide l'entreprise à assimiler le concept de RSE et fournir les éléments lui permettant d'élaborer des mesures internes dans le but de répondre convenablement aux objectifs RSE. Si la référence à une norme reconnue et partagée, dans le cadre d'une mise en action cohérente d'une démarche peut être rendue facile, la norme prête souvent à controverse. Le texte publié par la Commission Européenne sur la question expose en ces termes : "Alors que l'on considère le développement d'outils de gestion comme une étape essentielle pour permettre aux entreprises de traduire leurs engagements généraux dans le domaine de la RSE en actions concrètes et assurer leur qualité de gestion, le débat sur la "normalisation" de la RSE reste un sujet de controverse. Certains soulignent le danger de réduire les questions complexes de la RSE à un simple exercice de cocher des cases et soutiennent que chaque entreprise doit développer sa propre approche RSE, alors que d'autres reconnaissent les avantages de références acceptées mondialement pour faciliter la comparabilité et la transparence des pratiques de RSE et avoir une cohérence dans la compréhension de comment on peut gérer ces questions. Pour les seconds, cette manière de faire permettrait de faire des évaluations significatives sur les pratiques RSE d'une entreprise."

Les normes et labels sont en matière de RSE, des instruments qui fournissent à la fois une guidance et une crédibilité aux entreprises qui l'adoptent. Dans la pratique, chaque continent, s'identifie fortement aux instruments internationaux notamment anglo-saxons qui peuvent se révéler aussi très variés. La différence vient généralement de l'origine (ONG, secteur privé, institutions, alliance entre parties prenantes), du domaine visé (social, environnemental, développement durable), de leur aspect global ou spécifique, de leur aspect rigide ou progressif, etc. En référence à la classification de la Commission Européenne, quatre catégories d'instruments au nombre des plus connus peuvent être indiqués : (i) les déclarations d'intentions (charte d'intention ou code de bonnes pratiques dont Global Compact, ETI, guidances OCDE

en sont des exemples ; (ii) les guidances pour les systèmes de gestion et les schémas de certification basés sur la certification d'entreprises ou l'accréditation de produits et dont EMAS, SA 8 000 et ISO 26 000 sont des exemples ; (iii) les indices de classement utilisés pour les investissements socialement responsables qui permettent aux fonds d'investissement d'identifier les entreprises acceptables d'un point de vue éthique (FTSE4good, DGJSI) et (iv) les schémas de "accountability" et les rapports qui sont des guidances au niveau du processus, de la démarche, incluant des systèmes de rapport et de comptabilité éthique, considérés comme les plus évolués, mais qui donnent des indications sur la manière de gérer les relations avec les parties prenantes et de répondre à leurs attentes légitimes (AA1000 et GRI).

De nombreux labels existent également destinés à guider le consommateur dans ses choix. En définitive, les normes se révèlent nombreuses, suivant plusieurs angles d'approche et pouvant induire un cadre différent de la RSE, sans véritablement faire l'unanimité. Si toutes les régions du monde semblent se trouver au même diapason sur cette question des approches normatives, certaines à l'image de l'Amérique latine semble se distinguer par une certaine créativité et contextualisation (Commenne, 2006). En effet, à partir des indicateurs mondiaux, il peut être créé un nouvel outil adapté aux besoins des entreprises et des consommateurs nationaux. Ainsi, à défaut de normes standardisées et unanimement acceptées, un certain nombre de documents peuvent faire autorité en la matière de manière à réunir les parties prenantes de façon consensuelle. Avec la standardisation, le caractère purement volontaire de la RSE se déplace progressivement vers des référentiels composés de normes opposables, l'enjeu étant que de par son engagement à mettre en place des mesures RSE, l'entreprise veuille imposer cette démarche progressivement à ses fournisseurs.

C'est cette démarche inclusive qui a gouverné le processus de création de la norme ISO 26000 en 2010, laquelle s'adresse à toutes organisations et entreprises du monde souhaitant y adhérer<sup>10</sup>. Aux termes de la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale est définie comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : (i) contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; (ii) prend en compte les attentes des parties prenantes ; (iii) respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; (iv) est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». L'objectif de la norme est alors d'apprécier la performance générale de l'entreprise concernant sa responsabilité sociétale. De ce point de vue, elle aborde la RSE suivant sept (7) questions centrales à savoir, le développement local, les droits de l'Homme, les relations avec les consommateurs, la loyauté des pratiques de l'entreprise, l'environnement, la relation et les conditions de travail, et la bonne gouvernance de l'entreprise. De par sa composition, la norme ISO 26000 définit des principes d'action et des questions clés sur lesquels doivent porter les engagements des entreprises en matière RSE, avec une démarche permettant aux organisations de contribuer efficacement au développement durable et les encourageants à aller au-delà des lois mises en place.

Somme toute, des normes commencent à émerger mais elles sont encore peu nombreuses, peu standardisées et peu utilisées, surtout sur les aspects sociaux de la RSE. En outre, la grande majorité de ces normes sont conçues pour les très grandes entreprises alors que, dans la plupart des continents et notamment en Afrique, le terreau économique est majoritairement constitué de Petites et Moyennes Entreprises aussi bien dans le secteur formel que dans le secteur informel. D'où la problématique de la contextualisation des standards au regard de l'histoire, de la culture et du statut des parties prenantes.

---

<sup>10</sup> C'est dans les termes de cette norme actuelle, que l'analyse de la RSE au Bénin va s'effectuer pour en restituer les éléments de pratiques mais aussi les éléments de contraintes et d'opportunités.

### 2.3.2. Outils et instruments normatifs de la RSE

Plusieurs outils existent pour mettre en œuvre cette responsabilité. Compte tenu de leurs ampleurs, la présentation se limite à explorer les outils environnementaux (plutôt que sociaux) considérant la portée de l'analyse. Il s'agit des codes de conduite, des labels environnementaux, des investissements socialement responsables et du reporting.

Les codes de conduite sont des déclarations formelles adoptées par les entreprises et visant à encadrer les valeurs et pratiques commerciales respectées par l'entreprise au-delà des exigences réglementaires applicables (Rodié, 2007). Industrie Canada propose des critères intéressants et définit ces codes comme étant : (i) un ensemble d'engagements autres que ceux imposés par la loi ; (ii) appuyés par au moins une personne ou un organisme ; (iii) destinés à influencer, à modérer, à régir ou à évaluer le comportement ; (iv) destinés à être appliqués de façon uniforme et à permettre à tous les participants d'atteindre les mêmes résultats (Industrie Canada, 2010).

L'utilisation de labels environnementaux, ou l'éco-étiquetage, est un moyen de promouvoir certaines pratiques responsables de l'entreprise. Essentiellement, l'objectif des labels environnementaux est de rechercher la confiance, par exemple des consommateurs, en adhérant à des dispositifs de certification et de labellisation qui s'inspirent des procédures d'assurance qualité (Rodié, 2007). En utilisant de tels dispositifs, l'entreprise, ou les produits manufacturés par l'entreprise, fait valoir certaines qualités certifiées.

L'Investissement Socialement Responsable (ISR), aussi parfois connu sous le nom de fonds éthiques, est une méthode relativement récente qui contribue à promouvoir la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ce genre d'investissement se définit comme étant un type d'investissement qui est soucieux de son impact sur la société et l'environnement. Bien que ce ne soit pas un outil que l'entreprise utilise elle-même, ces instruments financiers sont considérés par plusieurs comme un des vecteurs les plus efficaces pour l'implantation de la RSE au sein de l'industrie et proposent des critères à respecter par les entreprises qui désirent satisfaire aux exigences applicables (Rodié, 2007). Les initiatives d'ISR ont pris davantage d'ampleur aux États-Unis qu'ailleurs. Toutefois, l'Europe tend à se rattraper. Témoinant de la place de plus en plus importante que prennent les ISR, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a lancé en 2006 un programme nommé « Principles for Responsible Investment ». Cette initiative propose six principes pour l'investissement responsable, chaque action comportant une série d'actions associées.

Enfin, le «reporting» en matière d'environnement est une méthode fréquemment utilisée par les entreprises, notamment afin d'accroître leur transparence et améliorer la diffusion d'information au public. La production de rapports sur l'environnement et en matière de santé et sécurité est fréquente dans plusieurs entreprises (Commission Européenne, 2001). Les rapports de développement durable, par exemple, sont un type de rapport visant à diffuser l'information relative aux impacts économiques, environnementaux et sociaux engendrés par ses activités. Ce type de rapport peut aider l'entreprise à mesurer les impacts causés et représente un document clé afin de communiquer les mesures de performance au public et aux investisseurs potentiels. L'outil représente donc en quelque sorte l'équivalent des rapports financiers, en matière d'environnement. A titre d'exemple, le Global Reporting Initiative (GRI) est établi en 1997 ; il s'agit d'un instrument qui permet aux entreprises de dresser un rapport de leurs performances extra-financier (environnementales, sociales et sociétales). Grâce à un référentiel d'indicateurs, le GRI permet ainsi à toute structure volontaire de mesurer d'années en années l'avancement de ses engagements en matière de développement durable. La version actualisée (G4) et la norme ISO 26000 sont complémentaires et l'un n'exclut pas l'autre. La norme ISO 26000 contribue à asseoir une stratégie RSE efficace et durable et le G4 du GRI permet d'évaluer cette stratégie.

Autant le contexte institutionnel joue un rôle non négligeable dans le développement de la RSE, autant les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations de la société civile, associations de consommateurs, etc.) sont éminemment différents dans les pays qui expérimentent les pratiques RSE. La description du contexte institutionnel de la RSE dans les différentes régions permet de comprendre les rapports de force ou de coopération qui ont prévalu dans le temps entre les différents acteurs économiques et sociaux. Deux situations peuvent être évoquées : certains contextes institutionnels permettent aux entreprises d'avoir les marges de manœuvres certaines pour exercer leurs activités sans régulation externe ou très peu ; dans d'autres espaces, le contexte est tel que les entreprises se trouvent contraintes de les exercer à l'intérieur d'un cadre strict dessiné par les réglementations publiques ou par les accords avec les organisations syndicales. Par ailleurs, l'influence émergente d'autres acteurs comme certaines ONG en Europe ou d'organisations de consommateurs aux États-Unis est à considérer. Enfin, les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations de la société civile...) sont assez différents suivant les continents (Commenne, 2006) ; pour une grande part, ce sont ces contextes relationnels, plutôt coopératifs ou plutôt confrontatifs entre certains acteurs, qui se montrent plus ou moins favorables au développement d'une RSE de qualité.

## CHAPITRE III

### PARTIES PRENANTES ET DEPLOIEMENT DE LA RSE

---

Qu'elle soit considérée dans la dimension interne ou externe, la RSE s'entend de la relation entre l'entreprise et ses partenaires aussi bien les *shareholders* que les *stakeholders*. Il est important d'apprécier l'ensemble de ces acteurs qui donnent une forme spécifique à la responsabilité suivant le type de relations coopératives ou confrontatives qui prévalent. La prise en charge de la responsabilité dépend donc du nombre, du statut et des attentes de ces parties prenantes, nonobstant les constantes qui peuvent être repérées suivant la norme et le standard.

#### 3.1. Parties prenantes et incitations à la RSE

D'après Payaud et al. (2014), les pratiques de RSE se sont multipliées dans le temps et l'espace, et avec elles leur diversité s'est accrue. Les stratégies de RSE peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de parties prenantes et aboutir à des partenariats multiples. Parfois les entreprises restent isolées dans leur démarche RSE, parfois elles peuvent engager des partenariats avec d'autres acteurs économiques intéressés par le comportement de l'entreprise. Ces acteurs, sont habituellement appelés « parties prenantes », pouvant être des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaires, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des collectivités locales, etc. Ainsi, la mise en œuvre des pratiques RSE peut résulter d'incitations directes ou indirectes chez les entreprises dans un système coopératif ou confrontatif.

En matière d'incitations directes, ce sera le cas, lorsque (i) une ONG collabore avec une entreprise dans la démarche RSE de celle-ci, pour vérifier par exemple, la bonne application de standards sociaux ou environnementaux, (ii) une ONG mène une campagne contre une entreprise de manière à lui faire modifier son comportement social ou environnemental, (iii) une organisation d'actionnaires soumet une proposition RSE en Assemblée Générale. Par ailleurs, d'autres mécanismes d'incitations indirectes peuvent naître dans l'entreprise, lorsque (i) un investisseur institutionnel achète des actions de sociétés cotées en bourse sur la base d'une notation à caractère éthique, (ii) des consommateurs privés ou publics (collectivités locales) achètent de manière préférentielle certains produits plutôt que d'autres, pour faire ainsi bouger les parts de marché et influencer le comportement de l'entreprise productrice ou distributrice, (iii) des autorités publiques votent des instruments incitatifs visant à promouvoir la RSE ou le développement durable de manière générale.

##### 3.1.1. Le pouvoir potentiel des acteurs économiques et sociaux

Puisque la pratique RSE relève de la volonté des entreprises (pratiques au-delà des dispositions légales), des incitations peuvent naître de la part d'autres acteurs économiques et politiques. Dans cette perspective, il y a le secteur public, les actionnaires ou sociétaires, les consommateurs et les organisations de consommateurs ou de syndicats.

En termes fonctionnels, le secteur public peut décider d'édicter des lois et réglementations contraignantes en matière de RSE, disposant du bras de levier le plus important pour induire des comportements responsables, mais aussi des outils incitatifs, dans ce sens, peuvent se révéler d'une faible portée. Dans les pays moins développés sur le plan matériel, de nombreux enjeux sociaux n'étant pas suffisamment rencontrés par les autorités publiques ou les lois n'étant pas mises en application, la RSE est vue comme la seule possibilité d'aider les populations de manière complémentaire aux politiques insuffisamment mises en œuvre et qui

peuvent se révéler moins efficaces. L'implication du secteur public traduit dans ce cas, l'hypothèse que plus le niveau de développement est faible, plus grande est la perception du besoin de la participation des entreprises au développement de la communauté comme expression de leur RSE. Dans la sphère privée, le levier de la consommation responsable des agents économiques dispose du plus grand potentiel<sup>11</sup>.

Parce que le client reste roi, toutes les entreprises auraient vite fait de s'aligner sur les intérêts que peuvent exprimer les consommateurs de manière massive. Ce qui peut faire émerger un marché de « produits responsables » : au niveau individuel, des organisations de consommateurs spécialisées sur ces enjeux éthiques émergent. Au niveau macroéconomique, la consommation responsable du secteur public présente également un véritable potentiel non négligeable à travers les commandes publiques notamment. L'Etat et les collectivités locales constituent ainsi un important marché qui, mieux que les individus, possède des possibilités d'achats publics respectueux de l'homme et de l'environnement. Dans ce schéma, la consommation responsable a introduit une responsabilité sociétale des consommateurs avec l'émergence d'organisations ayant cet objectif unique : modifier les schémas de consommation en favorisant des choix qui incluent des critères sociaux ou environnementaux. Particulièrement, dans l'Union Européenne, un certain nombre de petites organisations se sont progressivement mises en place pour promouvoir cette consommation responsable, considérée comme un levier important de modification des pratiques des entreprises.

Par ailleurs, pour les entreprises de grande dimension, la pression des actionnaires peut également être considérée comme un important levier. Il peut exister deux manières de « peser » à ce niveau. Avec l'approche quantitative, l'investisseur institutionnel ou privé qui détient une part importante des actions de la société peut demander à l'entreprise de modifier son comportement dans le sens de la responsabilité sociale ; dans ce cas, l'entreprise ne peut qu'obtempérer. C'est le cas de l'activité des gros institutionnels et des « fonds éthiques » commercialisés notamment en Europe et aux États-Unis qui offrent un levier majeur. La seconde manière de peser en tant qu'actionnaire est qualitative, consistant en l'intervention de l'actionnaire dans l'Assemblée Générale de l'entreprise en interpellant sur des enjeux éthiques, en déposant une motion invitant l'entreprise à la responsabilité. L'activisme actionnarial (*Shareholder advocacy*) est défini comme le fait de « dialoguer avec l'entreprise dans laquelle on investit, et de proposer ou soutenir des résolutions aux Assemblées Générales, lesquelles pourront faire évoluer les pratiques de l'entreprise vers une plus grande responsabilité ». Cet activisme actionnarial s'est traduit dans la période récente, par l'Investissement Socialement Responsable (ISR), parfois connu sous le nom de fonds éthiques, une méthode relativement nouvelle qui contribue à promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise.

Certaines ONG qui mènent un combat pour la protection de l'environnement ou pour des enjeux sociaux, dans les différents pays sont devenues des acteurs parfois importants en matière de promotion de la RSE. Deux mécanismes sont possibles, soit en coopération, soit en confrontation avec les entreprises. Parce que l'image de ces ONG est souvent bien perçue par le public et lorsqu'elles accompagnent la démarche RSE d'une entreprise, elles peuvent assurer à celle-ci, une visibilité et une crédibilité susceptible d'améliorer sa performance. Lorsque les citoyens croient en ces acteurs, comme c'est le cas en général, les actions qu'elles mènent, peuvent engranger des résultats plus probants. Avec la quasi-inexistence d'approches RSE endogènes en Afrique, les pratiques dans les multinationales délocalisées sont appréciées par certaines organisations de la société civile (OSC) du Nord en contribuant à l'émergence des

---

<sup>11</sup> Avec Commenne (2006), une étude de marché dans de nombreux pays de l'Union européenne montrent que 70% des personnes interrogées manifestent un intérêt pour l'achat de produits socialement ou environnementalement responsables.

questions RSE dans le continent, collectant et diffusant les informations utiles en faveur des OSC africaines ; mais la portée de ces efforts peut rester aussi limitée, les actions étant entreprises via l'internet essentiellement.

### **3.1.2. Le pouvoir des autres parties prenantes**

S'agissant d'autres parties prenantes, les salariés sont les premiers concernés par les politiques RSE des entreprises. En effet, elles s'appliquent aux conditions de travail, à la lutte contre la discrimination mais aussi à l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, au bien-être au travail, à la diversité et la mixité des équipes. Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la valeur immatérielle de l'entreprise. La formation des salariés et leur implication dans la stratégie RSE de l'entreprise contribue à développer l'engagement, la motivation et la loyauté des salariés envers l'entreprise ainsi qu'à attirer et conserver les meilleurs talents. Facteur de dialogue et d'innovation, la RSE suppose des modes de management transversaux et non pyramidaux, et facilite l'existence de réseaux, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Les fournisseurs font partie de la « sphère d'influence » de l'entreprise. En tant que donneur d'ordre, l'entreprise est considérée comme co-responsable des activités de ses sous-traitants et de leurs impacts sociaux et environnementaux. C'est pourquoi, elle est tenue de contrôler l'application des référentiels, des normes et codes de conduite qu'elle a mis en place dans l'ensemble de la chaîne de production. Les politiques d'achats responsables se répandent dans les grands groupes, ce qui permet aux plus petites entreprises d'être sensibilisées à la RSE ou de valoriser leurs démarches si elles ont déjà été mises en place. Cependant, le recours massif à la sous-traitance dans les pays émergents peut constituer une source de risque importante pour la crédibilité des politiques RSE des grands groupes. Pour s'assurer que les conditions de travail sont décentes chez leurs sous-traitants, ils réalisent des audits sociaux, mais les « responsabilités en cascade » peuvent faire que les entreprises qui sélectionnent leurs fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux aient du mal à s'assurer que ces critères se respectent chez les sous-traitants de leurs propres sous-traitants.

Enfin, les communautés locales dans l'environnement de l'entreprise, sont aussi importantes dans la démarche RSE. L'implantation des entreprises dans les territoires nationaux et internationaux suppose que leurs activités soient acceptées par les riverains et les communautés locales et qu'elles obtiennent ainsi une « licence pour opérer ». Dans ce domaine, la RSE nécessite en premier lieu, l'identification des communautés impactées par les activités économiques de l'entreprise et l'organisation d'un dialogue pour en favoriser l'acceptation et prévenir les risques de conflits potentiels. La RSE se traduit également par des programmes d'investissement et d'assistance en faveur des populations locales (développement, soutien à la création d'entreprises, aide aux infrastructures publiques, écoles, hôpitaux, etc.).

### **3.2. Stratégies de déploiement de la RSE**

La mise en œuvre des pratiques RSE obéit à des principes définis suivant le standard prédominant et applicable dans l'environnement de l'entreprise. Si l'engagement de l'entreprise apparaît comme le principal déterminant, le respect des étapes conduisant à sa réussite est aussi important. Après un exposé de ces dimensions, la section aborde quelques expériences de déploiement de la responsabilité aux niveaux américains, européens et africains. Suivant les grandes lignes de ce déploiement, une taxonomie de la RSE émerge, mettant en jeu le nombre, la variété et le degré d'implication, d'interactions et d'engagements réciproques des parties

prenantes. Dans ce sens, quatre pratiques stylisées de RSE peuvent être identifiées : la RSE « cosmétique », la RSE périphérique, la RSE intégrée et la RSE-BoP (Martinet, Payaud, 2008).

### **3.2.1. L'engagement de l'entreprise pour la RSE : un déterminant utile**

Si la RSE devient effectivement une préoccupation majeure et si la démarche est répandue auprès des entreprises, celles-ci diffèrent dans leurs comportements par rapport aux stratégies d'engagement dans la RSE selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2010). Ces auteurs se sont inspirés des travaux d'Oliver en 1991 pour étudier les réponses stratégiques apportées par les entreprises face à un processus d'institutionnalisation, en considérant justement l'institutionnalisation de la RSE. Ainsi, ils ont défini une typologie des comportements stratégiques RSE en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risques, opportunités) et de la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part. Ils distinguent alors une variété de stratégies en commençant par les comportements défensifs : l'inertie qui n'est pas tenable à terme à cause des pressions légales et institutionnelles pour une reddition des entreprises ; la manipulation avec des tentatives pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles comme la présence et le lobbying dans les instances de régulation ou de normalisation; et l'évitement qui consiste à déguiser la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité à travers des pratiques de *greenwashing* ou de *window dressing*, qui peuvent au contraire nuire la réputation des entreprises si elles sont dénoncées par les parties prenantes. Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) mettent également en exergue des comportements actifs à commencer par les approches qui séparent les actions de RSE des stratégies liées aux métiers de l'entreprise comme la philanthropie, le mécénat et la constitution de fondation d'entreprise qui nous viennent du monde anglo-saxon mais qui motivent de plus en plus les entreprises et surtout les entreprises françaises.

Dans ces comportements actifs, il y a également les approches RSE corrélées à la stratégie globale des entreprises : l'intégration faible mais progressive d'objectifs RSE dans les métiers de l'entreprise ; les stratégies de compromis entre les intérêts économiques et les remises en cause des métiers de l'entreprise à l'une des valeurs et des enjeux de la RSE ; et les stratégies qui intègrent la RSE dans le cœur de métier de l'entreprise, sa stratégie et son organisation. Ce sont ces derniers types de stratégies qui engagent le plus l'entreprise. Elles peuvent être de nature réactive et se développent après une crise ou face à des risques inacceptables auxquels est confrontée l'entreprise. Elles peuvent être dans une logique proactive lorsqu'elles partent d'initiatives volontaires des dirigeants et qu'elles affirment la convergence d'objectifs de responsabilité dans la contribution du développement durable avec les finalités de performances financières de l'entreprise. Ainsi, le développement durable, étant au cœur de l'entreprise, celle-ci décline alors sa démarche RSE, allant d'un projet global et transversal dans toutes ses stratégies de déploiement.

### **3.2.2. Déploiement de la RSE et développement durable**

Le déploiement d'une démarche RSE cohérente et homogène au sein de l'entreprise est une étape indispensable au succès d'une stratégie de développement durable. Souvent, les orientations stratégiques de la RSE sont définies par les sièges des entreprises; mais ce sont les différents sites locaux qui doivent s'approprier la démarche RSE, l'adapter à leur contexte particulier, la mettre en œuvre et rendre compte de leurs actions. La gouvernance de la démarche peut être décrite suivant six (6) phases.

## **Désigner un comité Développement Durable**

Dans un premier temps, et avant de lancer une quelconque démarche RSE, il est nécessaire de désigner un Comité Développement Durable composé de 5 ou 10 acteurs clés de l'entreprise ayant une influence sur la stratégie de l'entreprise et dont le rôle sera de définir les grandes orientations en matière de politique de développement durable.

## **Nommer un responsable RSE**

En parallèle, un responsable RSE pourra être nommé, son rôle sera notamment d'animer ce comité Développement Durable au sein de l'entreprise. Le parcours professionnel du responsable Développement Durable importe peu, tant que cette personne est motivée et se sent concernée par le sujet. Il est également important que cette personne soit, du fonctionnement et de la culture de l'entreprise afin d'identifier les leviers d'actions les plus pertinents pour conduire le changement en interne.

## **Mettre en place un réseau de correspondants**

Il est possible, pour les grandes structures et celles composées de plusieurs sites, de créer dans un second temps, un réseau de correspondants RSE. Ces personnes se réunissent deux à trois fois par an en groupe de travail, permettent une meilleure diffusion de la politique RSE dans les différents organes de l'entreprise. Les référents informent le responsable RSE des bonnes pratiques existantes, des difficultés rencontrées et recherchent avec lui des axes d'amélioration et des projets qui seront soumis par la suite au Comité « Développement Durable ». Ce comité « Développement Durable » devra définir un budget destiné au déploiement de la politique Développement Durable. Dans certains cas et suivant les enjeux, le budget peut être minime car endossé par les services des référents RSE. Toutefois, le budget développement durable ne doit pas être négligé car une politique responsable est un réel avantage compétitif d'autant que le développement durable doit être considéré comme un investissement sur le long terme.

## **Evaluer la prospection des acteurs au quotidien**

Réaliser le diagnostic d'une entreprise en matière de RSE est une étape fondamentale pour définir ensuite un plan d'action pertinent. Ce bilan, point de départ ou nouvelle étape de la politique de développement durable permet aux entreprises de prendre conscience de leur impact social et environnemental, de leurs forces et faiblesses, d'identifier leurs parties prenantes, leur rôle et leur influence ainsi que de hiérarchiser les priorités d'action. Les personnes présentes dans l'entreprise (principalement le personnel, les clients et les fournisseurs) jouent un rôle majeur dans la bonne conduite d'actions en matière de développement durable.

## **Collecter des informations nécessaires pour l'analyse de chaque question centrale**

Les principaux responsables de l'entreprise, les partenaires sociaux et les clients peuvent être des sources d'informations stratégiques. C'est au responsable RSE de déterminer celles qui seront les plus pertinentes et les plus aptes à répondre à ces questions. Ces questions s'articulent autour :

- de la gouvernance ;
- du droit de l'Homme ;

- de la création d'un environnement favorable à l'épanouissement du personnel ;
- de la réduction des impacts sur l'environnement des activités de l'entreprise
- de la promotion des bonnes pratiques environnementales ;
- de l'intégrité de l'entreprise et de sa loyauté envers les pratiques ;
- du développement du personnel ;
- de l'implication de l'entreprise dans la vie du territoire.

### **Prioriser des actions à mettre en œuvre**

Une fois l'ensemble des informations recueillies, le responsable RSE doit sélectionner les domaines d'action prioritaires pour l'entreprise en fonction de (i) l'importance stratégique en cohérence avec la politique de l'entreprise et ses valeurs (intérêt économique, pression des parties prenantes, réglementation en vigueur...) et (ii) le niveau de performance de l'entreprise sur les différents domaines d'action (engagements, implications, nouveaux paradigmes...).

### **3.3. Pratiques et expériences de la RSE dans le monde des entreprises**

Comme indiqué, les pratiques et les expériences de RSE peuvent révéler des convergences ou des divergences de pratiques selon les pays. Les courants éthiques et concurrentiels ont donné lieu à des expériences variées en Amérique et en Europe. Parallèlement, en Afrique, une expérience RSE émerge aussi avec des niveaux de maturité différents mais aussi dans un contexte spécifique qu'il convient d'indiquer.

#### **3.3.1. Expériences européennes de la RSE et parties prenantes**

Elles montrent le management du secteur public en tant qu'exemple de la responsabilité sociale et environnementale assumée par les entreprises dans les pays européens. En effet, comme indiqué dans les éléments de contexte, l'Etat européen s'efforce de faire jouer un rôle économique en tant qu'acteur économique replié sur ses fonctions régaliennes et ne conservant d'époques antérieures qu'une poignée d'entreprises publiques en charge de missions de service public. L'Etat peut se moderniser en améliorant sa productivité, tout en jouant de ses capacités de levier et d'impulsion sur le reste de l'économie. L'importance des marchés publics dans l'économie nationale, évaluée supérieure à 15 % du PIB, a amené la plupart des Etats, encouragés par les directives européennes de 2004, à définir des politiques spécifiques encourageant des initiatives sociales et environnementales ainsi que facilitant l'accès des Petites et Moyennes Entreprises. Quelques Etats les complètent par des objectifs chiffrés dans le cadre de plans nationaux (France, Portugal) ou des institutions (Groupe d'action pour les achats durables en UK).

Les entreprises et établissements publics se voient attribuer un rôle exemplaire en matière de RSE en Belgique (adoption de la norme EMAS), en France (Club de développement durable des établissements publics et entreprises publiques), en Norvège (Livre blanc), au Portugal (Principes de bonne gouvernance pour les entreprises publiques et en Suède depuis 1997). Les banques et institutions financières publiques se voient, de plus, attribuer un rôle de levier en matière d'Investissement Socialement Responsable en Autriche (Plateforme des investissements socialement responsables), Belgique (Lois de 2003 et 2006 sur les fonds de retraite), au Danemark (Plan d'action 2008), en Espagne (Fonds de réserve de la sécurité sociale, projet de loi 2009), en France (Fonds de réserve pour les retraites, 2001, et Orientations de la Caisse des Dépôts et Consignations, 2008), en Italie (loi sur les retraites, 2003), au Luxembourg (adhésion de la Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat à l'IMS), en Norvège

(Orientations éthiques du Fonds de pension national, 2004), Royaume Uni (Régulation sur la transparence des fonds de pension, 2001) et Suède (Loi sur le Fonds de pension national, 2001). Pour quelques pays, un rôle d'impulsion important est confié au Point de Contact national de l'OCDE : Allemagne, Finlande, Pays Bas, Royaume Uni au terme de réformes qui en élargissent la composition ou modifient la structure. La politique de coopération internationale de certains pays est, enfin, mise au service de la promotion de la RSE : Allemagne (Politique de promotion des standards de RSE par la GTZ), Belgique (Lignes directrices de la société belge d'investissement, 2003 et projet de loi 2009), Danemark (initiatives de l'Agence Danoise de Coopération), France (Stratégie de développement social et environnemental de l'Agence Française de Développement), Irlande (Forum du secteur privé de l'Irish Aid), Norvège (recommandation du Livre blanc).

Des organes spécifiques sont fréquemment créés pour impulser une dynamique de dialogue autour de la RSE : Forum national sur la RSE en Allemagne (2009), Plateforme ISR, CSR Austria et respACT (2001, 2002 et 2005), Bureau unique des labels en Belgique (2006), The Copenhagen Center et le Conseil de la Responsabilité Sociale au Danemark (1998 et 2008), Comité technique consultatif sur la RSE en Espagne (2005), Forum éthique et Comité sur l'investissement international et les entreprises multinationales en Finlande (2001 et 2004), Ambassadeurs chargés de la RSE en Suède et en France (2002 et 2008), Centre de connaissance et d'information sur la RSE (Pays-Bas, 2004), projets de Médiateur de la RSE et de points focaux aux Ministères des Affaires Étrangères et du Commerce et de l'Industrie (Norvège 2009), Réseau national de RSE au Portugal (2008), Ministre de la RSE en Grande Bretagne (2000) et Conseil éthique en Suède. La France a choisi une formule discontinue de fora ouverts à l'ensemble des acteurs : le « Grenelle de l'environnement » s'est ainsi déroulé à l'automne 2007 ; son atelier sur la RSE a fait des propositions qui ont été intégrées dans une première loi Grenelle I adoptée en juillet 2009. Un « Grenelle de la mer » s'est tenu pendant l'été 2009 dont les propositions sont à l'étude. D'autres formes d'impulsion existent.

Ainsi il peut exister des labels et prix, dont plusieurs visent à favoriser la stimulation sur l'ensemble des sujets de RSE. C'est le cas du label social belge déjà évoqué. Les Pays Bas ont mis en place dès 2004 un mécanisme d'analyse comparative des plus grandes entreprises nationales en termes de RSE débouchant sur un classement aux effets de compétition. Plusieurs gouvernements ont favorisé l'émergence d'agences de notation sur critères RSE, telle VIGEO ou le Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale en France. Le Danemark a conçu un « CSR Compass » qui propose une aide pour élaborer des codes de conduite d'entreprises ainsi qu'un site Internet d'échanges de bonnes pratiques (en projet en France).

### **3.3.2. Expériences africaines de la RSE : entre spécificités et normes**

Les expériences africaines émergent dans différents pays avec des contraintes spécifiques et des pratiques partagées entre la formalité et l'informalité posant le problème de leur contextualisation.

Tout en étant une nouvelle dynamique en Afrique, comparativement aux états européens, la Responsabilité Sociale des Entreprises a un enjeu stratégique et économique pour les entreprises. Par contre, le concept est encore mal connu de la part d'une grande majorité de dirigeants et de cadres d'entreprises du continent. Définie comme étant "la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et leur responsabilité vis-à-vis des impacts environnementaux et sociaux de leurs activités", la RSE sous-tend la responsabilité d'une entreprise envers toutes ses parties prenantes. Elle place donc la société au centre des interactions entre plusieurs groupes d'acteurs dont les besoins passent par les biens et services proposés par l'entreprise. Elle couvre plusieurs domaines pouvant aller des relations

interpersonnelles et interculturelles aux défis environnementaux. L'émergence du concept de RSE en Afrique est essentiellement du ressort des filiales des multinationales qui y opèrent. Ces dernières désirent s'assurer que leurs activités respectent les standards internationaux et les droits des communautés locales. Ainsi elles comptent inscrire leurs actions RSE dans un contexte de promotion du développement social (santé, éducation, droits de l'homme, etc.) et être responsables en matière de lutte contre la pauvreté et de contribution au développement de leur zone d'exploitation.

Cependant, les ambiguïtés constatées handicapent parfois la valorisation des pratiques RSE et posent la question de leur crédibilité. Depuis la publication du rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement en 1987, intitulé « Notre avenir à tous », le concept de développement durable connaît une popularité croissante. Rapidement devenu polysémique, il sert de toile de fond à l'analyse des questions environnementales, au discours des institutions financières internationales, et aux entreprises qui revendiquent une responsabilité socialement durable. Si les considérations environnementales et leur articulation avec l'économique et le social sont désormais internalisées dans les réflexions, il n'en demeure pas moins que l'opérationnalisation de cette conception tripolaire du développement durable s'avère complexe dans la réalité.

En Afrique subsaharienne, la construction du modèle RSE s'est faite par rapport à la vision environnementale et sociale du développement. Étant donné que la majorité de ces pays sont confrontés à la pauvreté et aux conditions qui y sont généralement associées (faible niveau d'éducation et de couverture sanitaire, faiblesse des infrastructures et des conditions de vie, fortes pressions sur les ressources naturelles, etc.), la RSE pourrait contribuer à répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux du développement. En définitive, la question pour les pays africains est de savoir comment assurer une croissance économique durable, qui soit à la fois respectueuse de l'environnement et des préoccupations sociales.

L'Afrique du sud est le seul pays africain où la notion de la RSE ou de citoyenneté d'entreprise fait autant de débat que dans les milieux académiques occidentaux. L'histoire du pays et le rôle joué par les entreprises pendant le régime d'apartheid ont été un élément propulseur (Wong et Sida Yaméogo, 2011). En Tunisie, à côté des principales ONG impliquées directement dans la RSE à savoir l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) et la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONNECT), d'autres ONG ont des missions qui convergent avec les valeurs et les principes de la RSE. L'objectif étant, d'élever les actions en matière de RSE au rang stratégique et de faire connaître et reconnaître les entreprises socialement responsables. En Afrique du Sud, les ONG jouent un rôle important en matière de RSE. Elles sont très actives et entretiennent de bonnes relations avec les entreprises. Sur le continent africain, l'Afrique du Sud se distingue des autres pays, par l'ancienneté de ces partenariats et l'existence de plus d'une trentaine d'initiatives en faveur de la RSE (Yameogo, 2007 ; Wong et Yaméogo, 2011 ; GTZ, 2013). Nous pouvons déduire que dans les trois pays, le degré d'implication des acteurs secondaires de la RSE est différent, mais ils ne sont pas insensibles à la RSE et œuvrent en faveur de sa promotion. L'environnement favorise la promotion de la RSE mais n'est pas contraignant. Autrement dit, il ne force généralement pas les entreprises à être responsable de point de vue sociétale.

## PARTIE 2 : RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU BENIN : ETAT DES LIEUX

*Comment s'apprécie la Responsabilité Sociale des Entreprises au Bénin ? Après l'exposé des cadres contextuels, institutionnels et conventionnels de cette pratique dans le dispositif international, cette seconde partie revient sur les différentes caractéristiques de cette pratique émergente au Bénin. Le contexte spécifique du pays est rappelé pour indiquer les expériences existantes impulsées d'abord par les filiales de multinationales au Bénin, mais aussi appropriées déjà par des entreprises plus ou moins grandes. Ainsi, si le cadre institutionnel spécifique est inexistant, le cadre juridique de protection environnementale et sociale est rappelé avec un ensemble de règlements et lois encadrant l'activité des entreprises. Nonobstant cet environnement peu incitatif, il existe des expériences de RSE au Bénin ; elles sont évoquées, limitées parfois par l'informalité aussi bien des unités que des pratiques. Mais aussi, au-delà des textes législatifs, les documents de stratégie et de politique publique traitant la RSE au Bénin sont discutés à travers l'analyse rapide intégrée qui permet de situer les cohérences et les synergies existantes et à promouvoir.*

*Dans cette partie, les savoirs et les pratiques RSE au Bénin sont exposés, tels qu'ils résultent des résultats de l'entretien avec les entreprises et les parties prenantes. C'est ce qu'il conviendra de définir comme le profil RSE au Bénin, lequel est comparé par ailleurs, avec les pratiques standard et les meilleures pratiques africaines, l'accent étant mis sur le Sénégal. De même, les différents déterminants du déploiement de la RSE au Bénin sont renseignés sans oublier les éléments de contraintes qui pèsent sur ces expériences et qui peuvent expliquer les écarts constatés entre les pratiques locales et les standards internationaux.*

## **CHAPITRE IV**

### **CADRE INSTITUTIONNEL ET FAITS STYLISÉS DE LA RSE AU BÉNIN**

---

Le contexte économique, social et environnemental du Bénin sont expressifs des enjeux et défis de la RSE au Bénin. C'est pourquoi, il est exposé ici, avec le cadre institutionnel qui encadre directement ou indirectement, les pratiques des entreprises dans ce sens. Quelques expériences de cette nature sont aussi exposées pour illustrer une prise en charge cosmétique ou intégrée suivant les entreprises.

#### **4.1. Cadre institutionnel et réglementaire de la RSE au Bénin**

Comme dans la plupart des pays de l'Afrique sub-saharienne, le déploiement de la RSE n'est pas repérable au Bénin, aussi bien dans les activités économiques que dans les décisions des entreprises. Si les pratiques RSE restent volontaires, il existe aussi un ensemble de dispositions institutionnelles et réglementaires pour leur encadrement et leur promotion comme c'est indiqué dans les chapitres suivants. Une revue documentaire au niveau national permet de constater une quasi-absence de textes législatifs spécifiques à la RSE. Cependant, dans les domaines connexes comme la protection et l'évaluation environnementales, il existe bien un ensemble plus ou moins harmonisé de textes et lois qui permettent de le traiter indirectement. Si la dimension environnementale de la RSE s'en trouve prise en compte partiellement, il n'en est tout de même pas de la dimension sociale.

##### **4.1.1. Cadre politique de gestion environnementale au Bénin**

A la suite de la Conférence Nationale de 1990, qui a marqué le retour à la démocratie pluraliste et à l'économie de marché, une orientation claire en matière de gestion de l'environnement a été adoptée au Bénin. Cette orientation inclut notamment :

- l'inscription du principe de protection et de gestion de l'environnement dans la loi constitutionnelle ;
- l'institutionnalisation d'un ministère chargé de l'environnement (depuis 1990) et les structures techniques notamment l'Agence Béninoise pour l'Environnement créée depuis 1995 ;
- l'adoption du Plan d'Action Environnemental en 1993 ;
- l'adoption de l'agenda 21 national en 1997.

Ainsi, la Constitution du 11 décembre 1990 de la République du Bénin dispose en son article 27 que "Toute personne a droit à un environnement sain, satisfaisant et durable et a le devoir de le défendre. L'Etat veille à la protection de l'environnement". D'autres articles de ladite constitution élèvent des atteintes à l'environnement au rang de crime de haute trahison pour lequel le Président de la République doit répondre.

Plus spécifiquement, le Plan d'Action Environnemental (PAE) reste depuis lors, le document-cadre de gestion environnementale en République du Bénin. Il comporte sept (07) sous-programmes planifiés sur un horizon initial de quinze (15) ans et dont les objectifs globaux concernent i) le renforcement des capacités nationales ii) la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique et des ressources naturelles iii) l'amélioration du cadre de vie des populations tant en milieu rural qu'urbain iv) l'amélioration de la prise de décision et la bonne gouvernance en matière d'environnement. Il a été révisé en 2001 après cinq (05) années de mise

en œuvre; cela a révélé de nouveaux enjeux. Les différents objectifs du PAE restent les repères environnementaux de toutes politiques sectorielles, tout projet ou Programme de soutien environnemental aux niveaux national et local.

Par ailleurs, le Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRCP) tout comme le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) incorpore le but et tous les objectifs spécifiques du Programme National de Gestion de l'Environnement (PNGE), montrant ainsi la volonté politique du Bénin de faire de l'environnement un des piliers clés du développement durable. Cette volonté est également remarquable à travers l'adhésion aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) puis plus récemment, aux Objectifs de Développement Durable (ODD). Plusieurs autres actions publiques complètent les efforts politiques ci-dessus évoqués et rendent contraignante la prise en compte de l'environnement dans les actions de développement. Ainsi, même si globalement, le Bénin et ses partenaires au développement orientent le maximum des investissements dans les secteurs sociaux (éducation de base, la santé), le secteur de l'environnement et des ressources naturelles reste important et prépondérant dans leurs priorités d'investissement.

#### **4.1.2. Accords multilatéraux ratifiés en lien avec la RSE**

Les dispositions constitutionnelles et politiques se trouvent renforcées par les engagements internationaux pris par le Bénin à travers la ratification de conventions et d'accords internationaux en matière d'environnement.

Les trois conventions de la génération Rio, consécutive au Sommet de la terre de 1992 sont particulièrement illustratives de l'engagement de l'entreprise dans la RSE. Il s'agit (i) de la Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique dont le but principal est la réduction des pertes de la diversité biologique au niveau mondial et national, imposant à chaque État l'élaboration d'une monographie et d'une stratégie nationale ; de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques qui avec, le protocole de Kyoto, vise à stabiliser les concentrations de Gaz à Effets de Serre (GES) à un niveau réduisant toute perturbation anthropique dangereuse de l'écosystème du point de vue des effets préjudiciables à l'économie, à la santé et à la qualité de l'environnement ; (iii) de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification adoptée plus tard, et traitant des moyens de lutte adaptée dont une mise en valeur intégrée des terres dans les zones arides, semi-arides et subhumides sèches, en vue d'un développement durable.

Outre les trois principales conventions, le Bénin s'est doté de tous les moyens juridico-politiques nécessaires pour gérer l'environnement et surtout contribuer à la conservation de l'environnement global, ceci en dépit du niveau de développement. Cependant, pour renforcer ces conventions, au niveau national, un ensemble de textes juridiques ont été adoptés et dont les buts sont directement orientés vers la protection et la gestion pérenne des ressources environnementales et du cadre de vie.

#### **4.1.3. Cadre juridique et institutionnel de l'évaluation environnementale au Bénin**

En effet, deux dispositions clés de la loi-cadre sur l'environnement en République du Bénin rendent obligatoires les évaluations d'impact sur l'environnement au Bénin pour faciliter la mise en œuvre des pratiques RSE. Il s'agit de l'Évaluation Environnementale Stratégique (EES) et l'Étude d'Impact sur l'Environnement (EIE) rendues obligatoires puis du certificat de conformité environnementale devant faire partie des pièces à soumettre à l'autorité de tutelle pour l'obtention de la décision finale quant à la réalisation de l'activité proposée". Pour une

meilleure mise en application de ces dispositions, le décret no. 2001-235 du 12 Juillet 2001 portant organisation de la procédure d'Etudes d'Impact sur l'Environnement a été adopté pour clarifier les responsabilités et fixer la procédure administrative de délivrance du Certificat de Conformité Environnementale (CCE) par le Ministre chargé de l'Environnement. Aux termes des dispositions de ce décret, il existe deux types d'études d'impact environnemental au Bénin :

- Etude d'Impact Environnemental Approfondie : elle est appliquée aux grands projets (selon leurs coûts et /ou leurs nuisances) dont les impacts potentiels sont jugés majeurs ou les projets moyens à construire dans les écosystèmes sensibles ;
- Etude d'Impact Environnemental Simplifiée : elle est appliquée aux micro-projets individualisés et aux projets moyens qui ne s'implantent pas dans un écosystème sensible ; certaines activités (latrines, gestion des déchets, abattoirs, porciculture, pisciculture, maraîchage, etc.) ;

Enfin, tous les projets de type environnemental ou social de très petite envergure et qui ne s'implantent pas dans un milieu jugé sensible ne sont pas assujettis à la procédure d'évaluation d'impacts.

Par ailleurs, l'administration de l'environnement est dirigée par un ministre en charge du domaine et dont les compétences s'étendent actuellement à l'habitat et à l'urbanisme qui constitue des domaines connexes objectivement liés au cadre de vie. Une analyse permet de considérer les acteurs institutionnels clés suivants :

- le Ministère chargé de l'environnement : il définit la politique nationale d'environnement à adopter par le gouvernement, et contrôle la mise en œuvre. Cette politique doit être en synergie avec les politiques sectorielles de gestion des ressources naturelles et celles des activités potentiellement sources de nuisances environnementales (industrie, agriculture, mines et énergie, équipements). La Direction Générale de l'Environnement (DGE) constitue la structure d'appui au ministre dans ce domaine ;
- la Commission Nationale de Développement Durable (CNDD) : créée par la loi-cadre sur l'environnement, elle est un organe consultatif multi-acteurs chargé de contribuer à l'intégration des aspects environnementaux dans les actions du gouvernement ;
- l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE) : établissement public créé en 1995, elle est chargée de la mise en œuvre de la politique nationale d'environnement adoptée par le gouvernement dans le cadre de son plan de développement (art. 12). Elle est placée sous la tutelle du ministre chargé de l'environnement. A ce titre, elle travaille en collaboration avec les autres ministères sectoriels, les collectivités locales, les structures non gouvernementales, la société civile et le secteur privé. Elle gère toutes les procédures d'évaluations environnementales ;
- les cellules environnementales : instituées par décret cité plus haut, il s'agit d'unités fonctionnelles à l'intérieur de tous les ministères sectoriels et les communes. Ces cellules favorisent la prise de conscience des enjeux environnementaux par les techniciens sectoriels, et surtout facilitent la vulgarisation et la réalisation des évaluations environnementales de façon générale ;
- la Préfecture : aux termes des textes sur la décentralisation, le Préfet est le garant de l'application des orientations nationales par les communes qui font partie du ressort territorial de son département. Il est ainsi le représentant de chaque ministre pris individuellement et du gouvernement pris collectivement. Le Préfet est donc chargé de

la mise en application de toutes les questions environnementales au niveau déconcentré de l'Etat ;

- la Commune : elle met en œuvre sa politique propre de gestion de l'environnement et des ressources naturelles mais en conformité avec les lois et orientations nationales. L'action publique s'exécute dans les communes à travers leurs planifications environnementales et selon les mécanismes institutionnels qui garantissent la participation des communautés de base.

Il ressort de l'analyse de ce cadre institutionnel et juridique que le Bénin se positionne comme l'un des pays de l'Afrique où la pratique des Etudes d'Impacts sur l'Environnement devient de plus en plus courante puisque les privés et le secteur public perçoivent l'importance et soumettent leurs actions à évaluation environnementale. L'état actuel du cadre institutionnel et juridique permet de répondre adéquatement aux exigences environnementales du point de vue des pratiques RSE dans les entreprises au Bénin. Il faut relever cependant que, malgré ces multiples structures, le cadre institutionnel de l'environnement ne fonctionne pas encore harmonieusement justifiant ainsi les efforts de gouvernance environnementale actuellement déployés par le ministère de l'environnement. Le déficit de gouvernance constitue un des éléments inhibiteurs de la gestion environnementale<sup>12</sup>.

#### **4.2. Quelques faits stylisés de RSE au Bénin**

Après avoir présenté quelques éléments de contexte et d'institution qui soutiennent indirectement la pratique RSE au Bénin, cette section revient sur quelques faits stylisés repérables dans la littérature sur la problématique au Bénin. Hounkou (2013) considère que le concept de RSE est peu documenté en Afrique et pas du tout au Bénin. Avec la popularisation du concept de développement durable, ceci peut être relativisé compte tenu des engagements de l'entreprise dans les différents domaines RSE. Dans les pays en développement comme le Bénin, la montée des préoccupations sociales liée à une généralisation de la pauvreté et des inégalités, l'insuffisance des ressources publiques expliquant le quasi-désengagement de l'Etat, et l'engagement croissant des associations et ONG dans les questions relatives au développement économique et social reposent l'importance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise africaine et béninoise. Dans ce contexte, sous la pression des parties prenantes, les entreprises s'interrogent de plus en plus sur leurs rôles et responsabilités de même que les conséquences de leurs actions et décisions sur leur performance globale. C'est la source de l'émergence d'un nouvel environnement socio-politique, économique et culturel qui suggère un repositionnement des entreprises : la mise en œuvre d'une RSE, certes adaptée au contexte culturel, reste donc une opportunité comme l'attestent les pratiques de quelques entreprises au Bénin.

L'aperçu des pratiques RSE au Bénin peut être fait suivant l'approche de Carroll, établissant la pyramide des responsabilités au travers des leviers suivant :

- la responsabilité philanthropique : être bon citoyen, contribuer à la communauté, améliorer la qualité de vie ;
- la responsabilité éthique : être juste, faire ce qui est juste et éviter de nuire ;

---

<sup>12</sup> Cependant, la législation environnementale au Bénin dans son approche prospective a donc pris en compte à la fois la gestion de l'environnement et le Développement Durable.

- la responsabilité juridique : obéir à la loi, respecter les règles du jeu codifiées par la société ;
- la responsabilité économique : être profitable, c'est la fondation sur laquelle tout repose.

Contrairement aux deux premières, les deux dernières notions paraissent objectives, et elles demeurent des valeurs fondamentales de la RSE. De plus, Ewald (1997) définit le concept juridique de responsabilité sur les 3 étapes qui suivent : (i) une première phase, où l'accent est mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable ; (ii) une deuxième phase, où la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des menaces et des dangers ; (iii) une troisième phase qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité traduisant une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité et qui conduit à la mise en œuvre du principe de précaution.

Du point de vue de la RSE au Bénin, Nobre (2016) note qu'elle est presque exclusivement l'apanage des fondations d'entreprise avec principalement des actions orientées vers l'extérieur des entreprises. Toutefois, il peut exister des actions au sein des départements d'entreprise visant à promouvoir la responsabilité éthique et les valeurs sociales. D'après Nobre (2016), il est possible de répertorier quelques actions de contributions à la RSE au niveau des entreprises béninoises : (i) œuvres de construction d'écoles avec don de matériel et formation à l'hygiène ; (ii) offre d'emploi aux personnes en situation de handicap et équipées ; (iii) engagement dans le développement durable par une part active dans la vie sociale des communautés (construction d'écoles, de marchés, de forages, fourniture d'équipements médicaux, soins gratuits, lutte contre le paludisme, la tuberculose et le VIH-SIDA, etc.

Toutefois, si ces entreprises, filiales de multinationales pour la plupart, affichent une sommaire politique RSE en faveur des populations locales, il reste à noter que les pratiques peuvent souffrir d'un manque de suivi de l'intérieur, dans la gestion des fonds alloués pour la réalisation des projets sociaux ou la mise à disposition des aides destinées aux bénéficiaires. Aussi, parfois, le respect de la législation fiscale, sociale et environnementale du pays d'accueil, la grande difficulté des directions générales à mobiliser le personnel dans la stratégie RSE, la faible implication des salariés dans la culture d'entreprise et les faits de corruption peuvent être des contraintes fortes à une généralisation des pratiques RSE dans ces entreprises.

Hounton (2013) apprécie les perspectives de la RSE pour les entreprises béninoises du point de vue de la gestion des ressources humaines, une composante principale des parties prenantes. Pour l'auteur, s'il est vrai que les entreprises au Bénin ignorent encore la notion RSE et sa démarche (Sogbossi et Hounton, 2013), il n'en demeure pas moins vrai que certaines actions entreprises au profit des salariés telles que la Noël des enfants, restent des actions socialement responsables. Sur l'analyse des pratiques de gestion socialement responsable des ressources humaines de deux entreprises, une situation de comportements RSE est déclinée au Bénin, se résumant pour l'essentiel à :

- une gestion des ressources humaines dans le respect des droits de l'Homme, du droit de travail et la lutte contre le travail des enfants ;
- une absence de discrimination ;
- une sécurité de l'emploi aussi bien formelle (contrat de travail) et informelle (liée à la personne du PDG) ;
- une prise en charge du risque professionnel ;
- un avancement parfois sur mérite, parfois discrétionnaire ;
- une participation du personnel à la prise de décision par le comité de direction.

Les résultats supportent déjà l'idée d'une contextualisation de la démarche RSE avec une plus grande sensibilisation des entreprises à son déploiement dans le schéma classique. Comme implication de la gestion socialement responsable, il est montré que le développement des actions au profit des employés induit une meilleure participation des agents au processus de production avec notamment la réduction du taux de retard ; ils peuvent être plus épanouis au travail et s'impliquer davantage et donc plus consciencieux et soucieux de la performance de l'entreprise. Au bénéfice des entreprises, la gestion socialement responsable des salariés peut être un facteur d'apaisement des tensions sociales, de réduction des accidents et des maladies professionnelles puis l'augmentation de la productivité.

Hounyovi (2013) cherche à expliquer les mécanismes par lesquels les actions de responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent entraîner l'augmentation des ressources provenant des parties prenantes comme le suggèrent Maignan et Ferrel (2004), l'accent étant mis sur les consommateurs sur le marché de la télécommunication au Bénin. Spécifiquement, la perception par les utilisateurs de la téléphonie mobile des actions de responsabilité sociétale de l'opérateur MTN affecte positivement leur identification à l'entreprise et leur engagement à l'égard de l'entreprise. Ce résultat confirme l'hypothèse d'une consommation socialement responsable sur ce marché, étant donné la perception que le consommateur a de l'impact de son achat sur l'environnement et/ou la société et la possibilité qu'il a d'utiliser ce pouvoir d'achat pour exprimer des préoccupations environnementales et sociales (François-Lecompte, 2006). C'est pourquoi, l'auteur conclut que les actions de responsabilité sociétale de l'entreprise apparaissent comme une stratégie potentielle de positionnement dans le contexte actuel d'encombrement des marchés. Seulement, les tests de modération indiquent que la communication sur les actions RSE n'affecte pas l'engagement et l'identification organisationnels des consommateurs ; d'où la pertinence de la communication sur les actions de responsabilité sociétale. En revanche le statut de consommateur socialement responsable affecte de façon significative, les liens directs établis et donc, contrairement aux thèses de Sen et al. (2006), le défaut de notoriété des actions de RSE de l'entreprise ne la prive pas des avantages stratégiques qu'elle peut tirer des actions engagées.

## CHAPITRE V

### SAVOIRS ET PRATIQUES RSE AU BENIN : LE PROFIL PAYS

L'enquête légère conduite dans le cadre de l'étude a permis de recueillir des données tant qualitatives que quantitatives qui renseignent sur les pratiques formelles et informelles des entreprises béninoises en matière de la RSE. Les analyses des résultats permettent de dégager un ensemble de pratiques illustratives d'un profil RSE au Bénin. Les résultats sont présentés et discutés.

#### 5.1. Présentation du profil RSE Bénin

L'analyse de l'ensemble de ces points permet d'obtenir une vision globale de la démarche RSE de l'entreprise au Bénin, ceci en termes de connaissance, d'appropriation et de pratiques<sup>13</sup>.

Comme indiqué dans la démarche méthodologique, une enquête légère est faite avec la réalisation d'entretien sur les sept (7) dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Ceci a concerné une trentaine d'entreprises de différents statuts, de différentes tailles et dans différents secteurs, dans les agglomérations de Cotonou, de Porto Novo et d'Abomey-Calavi. Le guide d'entretien est annexé au présent rapport. Les entreprises tirées suivant un choix raisonné dans l'ensemble des PME de l'espace géographique considéré, prennent en charge ou non la RSE dans son assertion classique. Pour chacune des dimensions, trois à quatre critères centraux d'appréciation de l'engagement et de la pratique sont définis pour caractériser le savoir et la pratique RSE au Bénin ; ces critères sont définis par rapport à leur pertinence dans l'appréciation d'une pratique RSE au Bénin, pouvant se prêter aisément à un exercice de contextualisation du concept au Bénin.

Le dépouillement des résultats d'enquête permet de renseigner la matrice des savoirs et pratiques RSE au Bénin ; les pratiques phares sont référencées dans le tableau 2 ci-après, étant donné la fréquence et l'importance qu'elles revêtent pour les entreprises.

**Tableau 2: Matrice des savoirs et pratiques RSE au Bénin**

DIMENSION/CRITERES RETENUS	PRATIQUES PHARES DE RSE AU BENIN
<b>PERCEPTION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE AU BENIN</b>	
Quelle perception les chefs d'entreprise et les dirigeants ont de la Responsabilité Sociale des Entreprises au Bénin ? Cette question introductive cherche à apprécier cette compréhension du concept mais aussi de son contenu dans le contexte de l'étude.	
<b>Notion et contenu de la responsabilité sociale d'entreprise</b>	Sans importance pour l'entreprise Sans pertinence pour l'entreprise
<b>Traits significatifs et représentatifs de la Responsabilité Sociale d'Entreprise</b>	Nettoyage des abords de la société Rabais et remise sur prix comme seules incitations

<sup>13</sup> En outre, lorsqu'une politique RSE est existante, l'outil d'analyse de l'engagement socialement responsable est la logique du PDCA qui utilise les inputs du guide d'entretien. La logique PDCA (Plan-Do-Check-Act) est une grille d'analyse de l'engagement RSE incluant la planification, le déploiement, les vérifications et les actions. Elle est une approche qui permet de rendre compte de la tangibilité d'une démarche sur les champs d'action définis dans la norme ISO 26000.

<b>DIMENSION/CRITERES RETENUS</b>	<b>PRATIQUES PHARES DE RSE AU BENIN</b>
<b>DIMENSION I : GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE</b>	
Le premier domaine d'action concerne l'organisation elle-même, qui devrait intégrer des principes de la responsabilité sociétale dans ses processus de décision et de mise en œuvre, et aborder l'ensemble des questions centrales et les domaines d'action de façon intégrée et holistique. Cette gouvernance comprend à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation.	
<b>Propriété de l'entreprise (coopérative, actionnariat, copropriété, ou autre)</b>	Type de propriété partagé entre société unipersonnelle et actionnariale
<b>Considérations des questions environnementales dans l'organisation et normes d'évaluation</b>	Pas de considérations environnementales Considérations en cours d'adoption
<b>Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions (information, formation)</b>	Seule formation sur la protection de l'environnement interne
<b>Identification des parties prenantes et relations avec elles (actionnaires, clients, syndicaliste, partenaires etc.)</b>	Existence ou non de parties prenantes Communications orales et bonnes ou mauvaises relations avec les parties prenantes
<b>DIMENSION II : DROITS DE L'HOMME</b>	
L'organisation devrait assurer un devoir de vigilance et remédier aux atteintes aux Droits de l'homme, de façon à les promouvoir en matières civile et politique, économique, sociale et culturelle, éliminer les discriminations notamment dans le domaine du travail, vis-à-vis de groupes vulnérables et gérer les situations présentant un risque de complicité vis-à-vis de manquements à ces Droits de l'homme.	
<b>Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme</b>	Non situation de risque pour les droits de l'homme
<b>Solutions de remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme</b>	Sans solution de remédiation pour les atteintes aux droits de l'Homme
<b>Discrimination et groupes vulnérables</b> — Condition de travail discriminatoire — Actes de discriminations — Groupes vulnérables ? (enfants etc.)	Non-discrimination et discrimination des groupes vulnérables Conditions de travail non discriminatoire et discriminatoire
<b>Droits culturels (respect des valeurs culturelles de la communauté, du pays, de chaque employé etc.)</b>	Respect valeurs culturelles et non-respect valeurs culturelles
<b>DIMENSION III : RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	
Elles sont liées à l'emploi et au dialogue social employeur/employé, les conditions de travail, la protection sociale, la santé et la sécurité au travail ainsi que le développement du capital humain.	
<b>Mise en place de conditions pour l'épanouissement des collaborateurs</b> (ex. : confiance, droit à l'erreur, transparence, honnêteté des propos, égalité des chances, valorisation de la position)	Bonnes et Mauvaises conditions d'épanouissement des collaborateurs
<b>Emploi et relations employeur – employé</b> — Formation et perfectionnement de l'employé — Conditions de travail et protection sociale — Santé et sécurité au travail	Bonne relation employeur - employés Formation et non formation de perfectionnement Bonnes et mauvaises conditions de travail et de protection sociale Respect des règles de sécurité et santé
<b>Actions en faveur du dialogue social</b>	Echange permanent avec le syndicat ou délégué du personnel
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT</b>	Respect des conventions OIT

<b>DIMENSION/CRITERES RETENUS</b>	<b>PRATIQUES PHARES DE RSE AU BENIN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— la liberté d'association et du droit de négociation collective</li> <li>— l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession</li> <li>— l'élimination du travail forcé ou obligatoire</li> <li>— l'abolition effective du travail des enfants</li> </ul>	
<b>DIMENSION IV : L'ENVIRONNEMENT</b> Le champ concerne à la fois la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources avec deux thèmes particuliers (l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques), la protection et la réhabilitation des écosystèmes et de la biodiversité.	
<b>Utilisation durable des ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— l'utilisation des eaux;</li> <li>— l'utilisation des énergies;</li> <li>— l'utilisation des sols;</li> <li>— l'utilisation des forêts et faunes;</li> </ul>	Utilisation rationnelle des ressources (eau, énergie) Transition énergétique (vers solaire)
<b>Changement climatique (CC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— l'adaptation aux conséquences du CC</li> <li>— l'atténuation des effets du CC</li> <li>— les rejets de gaz à effet de serre</li> </ul>	Non rejet de GES Pas d'initiatives d'adaptation et d'atténuation
<b>Protection de la biodiversité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité</li> </ul>	Pas de mesures éco-biodiversité
<b>Pollution et gestion des déchets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</li> <li>— les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets</li> <li>— la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique</li> </ul>	Destruction des déchets si nécessaire Abonnement aux structures de gestion des ordures
<b>DIMENSION V : LOYAUTE DES PRATIQUES</b> Elle s'intéresse à la lutte contre la corruption, pour un engagement politique responsable et le respect des droits de propriété, et à la promotion d'une concurrence loyale de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.	
<b>Relations avec les fournisseurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— l'importance de la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs de leur responsabilité sociale et environnementale</li> <li>— la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</li> </ul>	Choix des fournisseurs par appel d'offre Contrat avec les fournisseurs Prise en compte ou non des critères environnementaux dans le choix des fournisseurs Bonne relation avec les fournisseurs mais sans intérêt pour leur responsabilité sociale et environnementale
<b>Les actions engagées pour prévenir la corruption</b>	Système de contrôle interne et externe Pas d'action anti-corruption
<b>Concurrence loyale (Respect du droit de la concurrence, éthique, dumping social)</b>	Concurrence déloyale mais sans péril pour l'activité de l'entreprise
<b>DIMENSION VI : QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS</b> Elles encouragent les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, l'éducation et la sensibilisation du consommateur pour une consommation durable, l'accès aux services essentiels, la protection de la santé, de la sécurité et de la vie privée des consommateurs.	

<b>DIMENSION/CRITERES RETENUS</b>	<b>PRATIQUES PHARES DE RSE AU BENIN</b>
<b>Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</b>	Pratique de rabais pour incitations à la fidélité Pratique du juste prix
<b>Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs</b>	Système de sécurité et de contrôle qualité Protection des données privées des clients
<b>Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs</b>	Existence des services après-vente;
<b>Education et sensibilisation des consommateurs pour une consommation durable des produits</b>	Pratique des mécanismes de garantie Existence de service client pour conseil Information et formation de clients
<b>DIMENSION VII : COMMUNAUTE ET DEVELOPPEMENT LOCAL</b>	
Ces questions abordent l'implication auprès des communautés au sein desquelles l'organisation opère et l'investissement dans la société, la création de richesses et de revenus, d'emplois, le développement des technologies, la santé et le développement des compétences, de l'éducation et de la culture.	
<b>Implication dans l'éducation et culture</b>	Non implications volontaires Implications sur requête de la communauté
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b> — en matière d'emploi et de développement local — sur les populations riveraines ou locales — sur la santé des populations locales	Main d'œuvre localisée si disponible Soutien aux centres sociaux Bénévolat pour vulnérables
<b>Existence d'un compte pour les dons et le sponsoring (ex. : bonnes œuvres, culture et sport)</b>	Libéralités sur demande de la communauté Bonnes œuvres formelles et informelles (sans comptabilité) Sans relation avec les parties prenantes sauf sur demande de la communauté
<b>Investissement de l'entreprise dans la communauté</b>	Pas d'investissement dans la communauté Investissement dans la communauté mais occasionnellement

Source : Auteurs, sur la base des résultats d'enquête.

Ainsi, suivant chacune des dimensions et les critères d'appréciation, un ensemble de pratiques RSE est défini au Bénin. Elles définissent une matrice de savoirs et pratiques RSE des entreprises béninoises en matière de relation avec les parties prenantes tant internes qu'externes. Les convergences et divergences avec les critères normatifs constatent un profil spécifique dont l'analyse permet de situer les enjeux et les défis de la RSE. Il n'est pas inutile de rappeler tout de même que ces pratiques ne sont pas exclusives, étant donné l'existence d'actions de même nature et de même finalité dans des secteurs et branches d'activités non couvertes par l'enquête légère. Elles feront néanmoins, l'objet d'analyse dans la section suivante, pour tenir compte des initiatives RSE dans ces domaines.

## **5.2. Analyse des pratiques RSE au Bénin : comparaison avec le profil standard**

L'analyse et l'interprétation des pratiques RSE au Bénin est faite suivant les différentes dimensions du profil. Du point de vue de la perception de la responsabilité sociale, la question est posée aux chefs d'entreprise et dirigeants à divers niveaux. Il est noté, une vague connaissance de la RSE, en fonction, cependant, de la taille et du secteur de l'entreprise. Il en est de même du contenu et des manifestations de cette responsabilité. L'importance et la

pertinence de cette pratique sont sujettes à discussion et l'évocation du social pour une entreprise économique n'est pas facilement comprise et acceptée. Par ailleurs, par rapport aux traits significatifs et représentatifs de la responsabilité, généralement, la compréhension des pratiques n'est pas partagée par toutes les entreprises, tant du point de vue du contenu théorique que de la prise en charge. Comme conséquence, les actions qui sont entreprises ne s'y réfèrent que très peu alors même que des initiatives existantes peuvent renvoyer à des actions socialement responsables ; ce qui pose la nécessité d'une contextualisation des pratiques RSE au Bénin.

### **5.2.1. La dimension « Gouvernance de l'entreprise » de la RSE**

Le premier domaine d'action de la RSE concerne l'organisation elle-même, qui devrait intégrer des principes de la responsabilité sociétale dans ses processus de décision et de mise en œuvre, et aborder l'ensemble des questions centrales et les domaines d'action de façon intégrée et holistique. Cette gouvernance comprend à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation. Quatre (04) critères centraux d'appréciation de la responsabilité de l'entreprise sont retenus pour cette dimension : il s'agit (i) de la propriété de l'entreprise (coopérative, actionnariat des employés, copropriété, ou autres) ; (ii) des considérations de questions environnementales dans l'organisation d'entreprise ; (iii) des moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions (information, formation) ; (iv) de l'identification des parties prenantes et relations avec elles (actionnaires, clients, syndicaliste, partenaires etc.).

En général, le statut juridique des entreprises reste dominé par une propriété unipersonnelle, avec ce que ceci peut impliquer en termes de droits et devoirs du chef d'entreprise dans les relations avec les tiers et les communautés. Particulièrement, les attentes des actionnaires sont quasi-inexistantes pour influencer la responsabilité de l'entreprise béninoise du point de vue social et sociétal ; mais la sensibilité du chef de l'entreprise à l'Investissement Socialement Responsable (ISR) peut être importante dans la promotion d'une RSE au Bénin. Par ailleurs, les considérations spécifiques sont inexistantes dans l'organisation d'entreprise puisque les questions environnementales sont très peu prises en compte dans le management de l'entreprise béninoise. Cependant, pour les entreprises qui réalisent la pertinence de telles considérations, des initiatives sont envisagées dans ce sens, dans un court ou moyen terme. Comme conséquences, les moyens consacrés à la prévention de risques restent limités du point de vue de l'information et de la formation ; seul l'environnement interne de l'entreprise et les abords de l'entreprise sont concernés par cette pratique de prévention des risques sans référence initiale à la RSE. Enfin, la compréhension de partie prenante au sens de la RSE n'est pas partagée en moyenne par l'entreprise béninoise, puisque même les salariés ne sont pas considérés comme tels au sein de l'organisation. De façon générale, lorsque cette précision est comprise, les relations peuvent être bonnes ou mauvaises suivant la culture de l'entrepreneur, l'actionnaire unique, et la partie prenante concernée (fournisseur, communauté locale, consommateurs).

**En général, si l'entrepreneur béninois n'est pas sensible à l'investissement socialement responsable, la gouvernance de l'entreprise béninoise se prête moins à la RSE en termes de la prise en compte des pratiques et des parties prenantes mais aussi de l'importance des moyens consacrés.**

### 5.2.2. La dimension « droits de l'Homme » de la RSE

Avec cette seconde dimension de la RSE, l'organisation devrait assurer un devoir de vigilance et remédier aux atteintes aux droits de l'Homme, de façon à les promouvoir en matière civile et politique, économique, sociale et culturelle, à éliminer les discriminations notamment dans le domaine du travail, vis-à-vis de groupes vulnérables et à gérer les situations présentant un risque de complicité en termes de manquements à ces droits humains. Pour apprécier ce domaine au Bénin, quatre (04) critères centraux sont retenus ; il s'agit (i) des situations présentant un risque pour les droits de l'Homme ; (ii) des solutions de remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme dans l'organisation ; (iii) des discriminations et des groupes vulnérables ; puis (iv) des droits culturels (dont le respect des valeurs culturelles de la communauté, du pays, de l'employé, etc.).

A l'analyse, la plupart des entreprises béninoises ne paraissent pas présenter en moyenne, un risque pour les droits de l'Homme dans la gouvernance et les pratiques de l'entreprise. Par ailleurs, s'il peut exister une quelconque atteinte aux droits de l'Homme au sein de l'entreprise, près du quart de l'échantillon dispose des solutions de remédiation à ces atteintes. A priori, une attention particulière est portée sur les conditions de création des discriminations à l'égard de groupes vulnérables, notamment, en ce qui concerne la responsabilité interne. Elle peut se traduire par la prise en compte de caractéristiques discriminantes à l'embauche et au recrutement du personnel, selon le niveau de vulnérabilité. Ce qui crée moins de vulnérabilités internes dans l'entreprise. Aussi, la plupart des entreprises béninoises exerce suivant des principes de création des conditions de travail non discriminatoire et respecte les valeurs culturelles des employés au sein de l'entreprise.

**L'organisation et le fonctionnement de l'entreprise béninoise sont susceptibles de discriminer à l'embauche, mais créent moins des situations de risques et d'atteinte aux droits Humains avec un respect des valeurs culturelles des parties prenantes intéressées.**

### 5.2.3. La dimension « Relations et conditions de travail » de la RSE

Les relations et les conditions de travail sont des dimensions de la RSE, à ce troisième niveau de l'analyse ; elles sont liées à l'emploi et au dialogue social entre l'employeur et les employés, aux conditions de travail, à la protection sociale, à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'au développement du capital humain. Pour apprécier cette dimension au Bénin, quatre (04) critères centraux sont identifiés : il s'agit (i) de la mise en place des conditions favorables à l'épanouissement des collaborateurs (la confiance, le droit à l'erreur, la transparence, l'honnêteté des propos, l'égalité des chances, la valorisation de la position) ; (ii) de l'emploi et des relations employeur – employé (à travers la formation et le perfectionnement de l'employé, les conditions de travail et de protection sociale, la santé et la sécurité au travail, etc.) ; (iii) des actions en faveur du dialogue social, et (iv) de la promotion et du respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT.

A l'analyse, la plupart des entreprises béninoises semblent créer de bonnes conditions pour l'épanouissement du personnel interne avec notamment le droit à l'erreur - lorsqu'elle ne relève pas d'une récidive - l'égalité de chance et la valorisation des positions. Ceci peut se matérialiser dans l'intérêt pour l'entreprise de disposer de plan de formation et de perfectionnement au profit des employés. La protection sociale du travailleur n'est pas toujours assurée mais elle est trouvée systématique pour des entreprises de grande taille du point de vue du chiffre d'affaire ou de l'effectif du personnel ; il s'agit, cependant, exclusivement de la sécurité sociale prescrite par la loi du travail en vigueur avec généralement l'acquittement des charges sociales vis-à-vis de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Au plan des règles de sécurité et de santé au travail,

leur respect est tout de même systématique dans les entreprises à effectif relativement élevé dont les activités économiques exposent au risque, mais le degré de ce respect est encore fonction du chiffre d'affaire de l'entreprise.

En moyenne, les entreprises béninoises déclarent disposer d'un cadre de concertation et de dialogue avec les employés ; seulement, la structure, l'efficacité et le fonctionnement de ce cadre ne sont pas toujours les mêmes, dépendant du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Il se limite généralement à l'existence d'un délégué du personnel dont le pouvoir peut se révéler limité dans les rapports de force. C'est pourquoi, le faible degré de syndicalisation des employés tant au niveau interne (constitution en syndicat) qu'au niveau externe (appartenance à un syndicat ou une confédération syndicale) est apparu comme un facteur limitant le dialogue social dans l'entreprise au Bénin. Cependant, lorsqu'elles existent, les conventions collectives relatives au code du travail sont respectées pour la plupart, de même que celles relatives au cadre prescrit par l'Organisation Internationale du Travail, les cas de non-respect pouvant aussi être repérés.

**Les conditions d'épanouissement de l'employé, les relations entre l'employeur et l'employé, le dialogue social et le respect des conventions existantes sont relativement favorables à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise béninoise lorsque celle-ci est d'une taille (chiffre d'affaires, effectif du personnel) relativement grande ; mais elles restent généralement limitées aux cadres règlementaire et conventionnel du droit national et international du travail.**

#### 5.2.4. La dimension « Environnement » de la RSE

Ce quatrième champ d'analyse de la RSE concerne à la fois la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources avec notamment, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, la protection et la réhabilitation des écosystèmes et de la biodiversité. Pour l'apprécier, quatre (05) critères centraux sont retenus. Il s'agit : (i) de l'utilisation durable des ressources (les eaux, les énergies, les sols, les forêts et faunes) ; (ii) des considérations du changement climatique (CC) par notamment, l'adaptation aux conséquences du CC, l'atténuation des effets du CC ; (iii) de la prise en compte des rejets de gaz à effet de serre ; (iv) de la protection de la biodiversité, par des mesures préservant ou développant la biodiversité ; et (v) de la pollution et de la gestion des déchets par des mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol pouvant affecter gravement l'environnement (y compris, les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, la prise en compte des nuisances sonores et de toutes autres formes de pollution spécifique).

De ce point de vue, l'analyse des données pays permet de constater des motivations et des pratiques d'entreprises béninoises compatibles avec l'utilisation rationnelle des ressources énergétiques et hydriques notamment. Cependant, les seuls mobiles restent les objectifs de rationalité économique et de rentabilité financière puisque cette gestion des ressources est orientée vers la minimisation des charges dont notamment, le paiement de factures. En conséquence, stricto sensu, en moyenne, si les utilisations sont rationnelles, elles ne s'inscrivent pas encore dans une dynamique de gestion durable au sens de la RSE. Néanmoins, les pratiques de diversification énergétique sont repérables dans les entreprises avec particulièrement l'adoption des énergies renouvelables ; essentiellement limitées à l'énergie solaire, elles sont aussi perçues plus comme une stratégie de survie face à l'irrégularité de fourniture et de disponibilité de l'énergie électrique.

En moyenne, les entreprises non industrielles et non agricoles n'émettent pas à échelle considérable, de gaz à effet de serre ; ce qui implique moins d'effets externes polluants sur les

ressources naturelles (eau, air). Ceci explique aussi en partie, que des initiatives en matière d'atténuation des effets et d'adaptation aux effets des CC ne soient pas suffisamment prises en charge dans les pratiques d'entreprises béninoises ayant fait l'objet de l'enquête<sup>14</sup>. Aussi, en moyenne, des actions de préservation de la biodiversité sont quasi-absentes dans la gouvernance et le fonctionnement de l'entreprise au Bénin ; ceci résulte de la perception d'activités non polluantes que ces entreprises ont de leurs actions sur l'environnement. Cependant, si dans la perception, elles ne polluent pas, les entreprises béninoises sont sensibles à la gestion des déchets, laquelle est apparue systématique dans les pratiques courantes ; en effet, la gestion de pré-collecte et de collecte des déchets est confiée aux structures spécialisées, mais sans le moindre contrôle ex-post de l'entreprise quant au respect des normes environnementales au niveau de ces structures de collecte du point de vue du traitement.

**Globalement, les effets externes des activités de l'entreprise béninoise sur l'environnement sont perçus encore limités et des initiatives à l'échelle individuelle sont engagées pour en réduire les nuisances en fonction des secteurs et branches d'activité ; mais ces initiatives relèvent plus de la rationalité économique et de la rentabilité financière que de la gestion durable des ressources.**

#### 5.2.5. La dimension « Loyauté des pratiques »

La loyauté des pratiques s'intéresse à la lutte contre la corruption, pour un engagement politique responsable et le respect des droits de propriété, et à la promotion d'une concurrence loyale dans la chaîne de valeurs. De ce point de vue, elle est une caractéristique de la responsabilité sociale, met en relation l'entreprise et les différentes parties prenantes. Trois (03) critères centraux sont retenus dans l'analyse de cette dimension. Il s'agit : (i) des relations avec les fournisseurs ; (ii) des actions engagées pour prévenir la corruption ; et (iii) de la concurrence loyale par le respect du droit de la concurrence, de l'éthique, de l'absence de dumping social, etc.).

Du point de vue des relations avec les fournisseurs, les entreprises béninoises entretiennent de bonne relation en moyenne ; seulement, cette relation ne tient pas toujours compte de leur Responsabilité Sociale et Environnementale dans le choix du fournisseur ou du sous-traitant. En conséquence, les seules relations de bonnes affaires entre l'entreprise et les fournisseurs ne garantissent pas des commandes et des achats responsables et durables du point de vue de la RSE. Par ailleurs, pour la plupart, les entreprises n'engagent pas des actions de prévention ou de gestion de la corruption dans les relations avec les parties prenantes. Ceci est une explication à la réalisation de la corruption notamment lorsque la taille de l'entreprise ou du fournisseur devient importante.

Enfin, l'entreprise béninoise peut être amenée à pratiquer de la concurrence déloyale en réponse ou en réaction à une concurrence déloyale permise par la dualité du système économique. En effet, la non loyauté des pratiques en termes de la concurrence peut devenir une réponse stratégique et commerciale lorsque la loyauté n'est pas partagée par tous les acteurs. C'est en effet le cas avec l'existence au Bénin d'un secteur informel qui pratique de la concurrence déloyale par les prix, à travers la qualité et la fraude fiscale ; ce qui met en mal, la gestion et la rentabilité de l'entreprise formelle, qui dès lors peut développer des réactions non loyales. La concurrence déloyale est alors perçue comme une menace pour les entreprises formelles qui respectent le droit de la concurrence, l'éthique.

---

<sup>14</sup> Pour certaines entreprises dans les secteurs spécifiques, il peut être repéré de telles initiatives d'atténuation des effets et d'adaptation aux effets des changements climatiques ; les secteurs de l'industrie spécifique et de l'agriculture peuvent être évoqués dans ce cadre.

**Globalement, d'une part, les bonnes relations des entreprises béninoises avec leurs fournisseurs sont moins guidées par des commandes et achats durables puis d'autre part, les pratiques déloyales des branches informelles de l'économie constituent des menaces permanentes pour la loyauté des pratiques.**

#### **5.2.6. La dimension « Questions relatives aux consommateurs » de la RSE**

Les questions relatives aux consommateurs encouragent les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, d'éducation et de sensibilisation du consommateur pour une consommation durable, d'accès aux services essentiels, de protection de la santé, de la sécurité et de la vie privée des consommateurs. Dans le cadre de l'étude, quatre (04) critères centraux sont retenus pour l'analyse de cette dimension dans le cas du Bénin. Il s'agit : (i) des pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats ; (ii) des pratiques en matière de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs ; (iii) des pratiques en matière de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs puis (iv) de l'éducation et de la sensibilisation des consommateurs pour une consommation durable des produits.

A l'analyse, les entreprises béninoises sont en moyenne loyales dans les stratégies de commercialisation puisqu'elles pratiquent le juste prix des produits et peuvent concéder des réductions de prix pour inciter à la fidélité. Seulement, autant cette loyauté peut s'inscrire plus dans les stratégies de concurrence de marché, autant elle peut se heurter à des pratiques déloyales dans les secteurs informels concurrents. Dans ce sens, les exigences de la structure de marché impliquent pour les entreprises, une recherche de qualité qui protège et sécurise davantage le consommateur ; lorsque les activités de l'entreprise l'exigent, les données privées des clients sont protégées. Au titre des stratégies loyales, en moyenne, les entreprises béninoises ont des services après-vente et donnent de garantie pour une catégorie de produits. Elles sensibilisent et donnent aussi des informations aux consommateurs sur les produits mais moins dans le sens d'une consommation durable qui peut révéler une contre-performance. Ce qui appelle de la part des parties prenantes, des stratégies actives de consommation socialement responsable pour inciter davantage les entreprises.

**En fonction de la structure de marché, les entreprises béninoises développent des pratiques commerciales ; ce qui explique qu'elles soient plus orientées vers la fidélisation des consommateurs que vers la consommation durable dans le sens de la RSE.**

#### **5.2.7. La dimension « Communauté et développement local » de la RSE**

La dernière dimension relative aux communautés et au développement local, aborde l'implication auprès des communautés au sein desquelles l'organisation opère ; c'est aussi l'investissement dans la société, la création de richesses et de revenus, d'emplois, le développement des technologies, la santé et le développement de compétences, de l'éducation et de la culture au profit de ces communautés. Pour apprécier cette dimension externe de la responsabilité dite sociétale dans la littérature, quatre (4) dimensions sont retenues. Il s'agit : (i) de l'implication dans l'éducation et la culture ; (ii) de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société ; (iii) de l'existence d'un compte pour les dons et le sponsoring pour les bonnes œuvres (culture, sport, et.) puis (iv) des investissements de l'entreprise dans la communauté.

Si volontairement les petites entreprises béninoises ne s'investissent pas dans les activités sociales, les moyennes (chiffre d'affaires, effectif du personnel) entreprises entreprennent des

actions spécifiques qui participent de leur visibilité, ceci dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la culture. Généralement, ce sont des actions qui incluent les prix d'excellence aux élèves et étudiants, le sponsoring des événements culturels (Miss, festival, etc.) et sportifs, etc. En termes d'impact socio-économique sur les communautés, les entreprises béninoises sont encore entre l'action et l'inaction : la taille de l'entreprise et le chiffre d'affaire mais aussi, la culture d'entreprise du chef qui reste généralement le seul actionnaire, sont déterminants dans ce choix. C'est dans ce sens que doivent s'inscrire, les actions sociales et les opérations de bénévolat (appui aux orphelinats, aux centres psychiatriques, aux équipes sportives, etc.) repérables dans les pratiques des entreprises. Lorsque l'entreprise s'implique dans le service communautaire et le développement local, elles le font moins volontairement dans le sens de la RSE, mais plus sur la demande sociale de la communauté locale ou de l'Etat à travers le contrat de marché public : c'est donc plus de la demande RSE des parties prenantes (communauté, Etat) que de l'offre RSE attendue de l'entreprise.

Par ailleurs, pour les entreprises béninoises, des actions socialement responsables peuvent être formelles et informelles. Pour les petites entreprises, elles restent essentiellement informelles, parfois liées à la personne du chef d'entreprise, et sans une véritable prise en compte dans la comptabilité de la société. Pour les grandes entreprises, les actions socialement responsables peuvent rester formelles ou non, avec une certaine traçabilité dans la comptabilité de la société à travers le compte « don et libéralités ». C'est pourquoi, l'audit de ce compte comptable n'est pas suffisant pour apprécier la dimension sociétale de l'entreprise béninoise, complexifiant toute initiative d'audit sociétal. Autant les initiatives d'implications dans la communauté sont parcellaires, autant les investissements socialement responsables restent quasi-inexistants dans les pratiques des entreprises au Bénin. Ici, en moyenne, l'importance de l'ISR n'est pas partagée, les frontières entre le profit et le social étant révélées étanches : la fonction de l'entreprise est perçue comme exclusivement la recherche du profit ; et si l'entreprise privée s'acquitte régulièrement des impôts à l'Etat, il appartiendra à celui-ci de réaliser les investissements socialement responsables au profit des communautés. Cette perception qui illustre le niveau de compréhension de la RSE par les entreprises explique aussi les limites de l'ISR ; c'est pourquoi, dans le cadre des marchés publics, l'Etat peut être amené à faire imposer des ISR aux entreprises.

**Les initiatives d'entreprises béninoises dans les communautés et le développement local sont parcellaires, formelles ou informelles, avec un niveau d'implication variant en fonction de la taille de l'entreprise mais relevant beaucoup plus de la demande RSE des parties prenantes (communauté, Etat) que de l'offre volontaire ; il en est de même de l'ISR dont l'opportunité n'est pas encore partagée par l'entreprise étant donné le conflit potentiel avec le profit financier et la fonction de redistribution de l'Etat.**

### **5.3. Analyse comparée des pratiques RSE : profil type versus profil Bénin**

Au Sénégal où il est possible de noter de meilleures pratiques africaines, si la RSE n'en est encore qu'à ses débuts, on constate déjà des initiatives qui laissent penser qu'une dynamique pour le déploiement de la RSE est bien engagée au niveau de différents acteurs du secteur privé, du secteur public, de la société civile et des milieux universitaires, contrairement au Bénin. Le secteur privé au Sénégal à travers ses organisations patronales, à savoir le Conseil National du Patronat du Sénégal (CNP) et la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (CNES), et sous l'impulsion et l'assistance technique de l'initiative RSE-Sénégal s'organise pour mettre en place, à l'attention des entreprises désirant s'engager davantage dans une RSE stratégique, un cadre de référence décliné sous forme d'une « Charte de la RSE et développement durable ». Cet instrument va compléter le cadre déjà tracé à travers les différents documents stratégiques

nationaux existants portant sur la lutte contre la pauvreté, la croissance accélérée, le développement durable, etc., les lois et règlements régissant la pratique des activités professionnelles au niveau national et communautaire. Au Bénin, le patronat et les confédérations syndicales ne disposent d'aucune initiative visant à déployer la RSE à long ou à court terme. Des initiatives comme le cadre de concertation du dialogue social existent mais ne rentrent dans aucune action RSE. L'intégration de la RSE dans les politiques publiques et la gouvernance des entreprises n'est pas encore réelle au Bénin. La preuve, aucune loi ou aucun texte n'est pris par les gouvernements successifs jusqu'au jour d'aujourd'hui pour obliger les entreprises à s'investir dans la RSE.

### **5.3.1. Appréciation du rôle du Gouvernement**

S'agissant de l'appropriation de la RSE par le gouvernement sénégalais, il faut remonter aux travaux d'élaboration en 2003 du document de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et de sa composante « Partenariat avec le Secteur Privé ». Une observation importante faite à cette époque (il y a plus d'une dizaine d'années) est l'indifférence témoignée par le secteur privé, à l'égard du concept du développement durable, et donc l'inexistence d'entreprises prêtes à réellement s'engager dans un système de gouvernance axé sur le développement durable. Aujourd'hui, les choses ont beaucoup évolué et presque toutes les entreprises privées qui contribuent au développement économique du Sénégal s'inscrivent dans la démarche RSE, surtout les entreprises en milieu rural. Il est important de noter que le document de la SNDD n'a toujours pas fait l'objet d'une réactualisation. Au Bénin, au niveau gouvernemental, il n'existe pas encore une politique, comme celle du Sénégal qui incite en faveur de la promotion de la RSE. Au niveau du gouvernement du Sénégal, le concept de la RSE reste connu même s'il est plus souvent assimilé à une utilisation exclusive, volontaire et philanthropique des entreprises privées. Le Comité National de Dialogue Social (CNDS) au Sénégal, présidé par un acteur du secteur privé, est une structure publique qui a intégré la RSE dans son plan d'action afin d'en faire un levier essentiel pour établir dans le pays « un Pacte de Stabilité Sociale et de Croissance Economique », reconnu par toutes les catégories d'acteurs économiques et sociaux.

C'est dans ce cadre que le CNDS a, en 2011, organisé sa 9ème session ordinaire spécifiquement autour de la RSE. Le CNDS intervient sur les questions liées à l'amélioration des relations professionnelles dans le cadre du dialogue social, qui est l'un des domaines d'action de la RSE. L'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN), qui relève du ministère des Mines, de l'Industrie, de l'Agro-industrie et des PME, est une structure qui intervient dans la promotion de la RSE, et plus spécifiquement dans celle de la norme ISO 26000 sur la RSE. L'ASN a assuré le suivi des activités du comité d'orientation et de suivi de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), structure dépendant du Premier ministre et également fortement impliquée dans les activités menées par RSE Sénégal et par le CNDS, notamment à travers des conventions de partenariat. La SCA a pour objectif d'utiliser la RSE comme un levier en vue de contribuer au développement économique des zones décentralisées et de soutenir l'entrepreneuriat rural. La SCA vise ainsi à faciliter l'intégration de la RSE, dans la gouvernance locale et dans les entreprises afin qu'elles adoptent, dans le cadre de leur politique d'engagement communautaire, des stratégies d'investissements sociocommunautaires. Au Bénin, jusqu'à présent, on peut noter l'absence de mise en œuvre par le gouvernement de politiques ou dispositions incitant les entreprises à investir le champ social et sociétal : peu de dispositifs spécifiques d'appui, peu d'incitations fiscales, peu de mécanismes financiers adaptés, etc., ont été mis en œuvre.

Au Bénin, la structure similaire à l'ASN est l'Agence Nationale de Normalisation, de Métrologie et du Contrôle Qualité (ANNMCQ). La revue de littérature et les documents

d'investigation à notre disposition nous renseignent que l'ANNMCQ ne dispose d'aucune stratégie de RSE. Les formations offertes aux entreprises depuis sa création montrent qu'elle n'a jamais formé sur la norme ISO 26000 qui est la référence en matière de la RSE.

### **5.3.2. Appréciation du rôle des entreprises**

Le Bénin n'en est qu'aux balbutiements, en ce qui concerne les pratiques RSE par les entreprises, comme l'indique l'analyse du profil. Les pratiques sont freinées par le fait qu'une grande majorité de dirigeants d'entreprise n'ont formalisé aucune vision à moyen terme, aucune analyse stratégique sur leurs secteurs d'activités – et n'ont de ce fait aucune connaissance de l'impact de leurs activités sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Dans leur grande majorité, les grandes entreprises ont encore largement tendance à développer, en annexe de leur activité principale, des actions qualifiées de « sociétales » ou « de développement » relevant davantage du domaine caritatif, marquant ainsi une radicale déconnexion entre leur cœur de métier et le développement du pays. Ces activités « annexes », de quasi mécénat, sont financées et mises en place dans le cadre de fondations d'entreprises ou d'associations internes à l'entreprise. On assiste donc plutôt, de la part des entreprises, à des actions caritatives ponctuelles réalisées sous forme de dons et de mécénat, ou à des aides sociales octroyées au personnel sous couvert de la RSE, qu'au développement de projets d'entreprise qui ont un impact durable sur la communauté extérieure à l'entreprise.

Au Sénégal, les initiatives reposent surtout sur des personnalités et notamment sur des dirigeants philanthropes qui ont la fibre du « développement ». Toutefois, grâce à quelques dirigeants d'entreprise « volontaires et engagés », la tendance est en train d'évoluer positivement vers une RSE stratégique grâce, notamment au travail de plaidoyer réalisé depuis 2008 par le Réseau RSE Sénégal, une initiative collective privée soutenue par une quinzaine d'entreprises et des partenaires publics (Stratégie de croissance accélérée, GIZ, gouvernement canadien, Agence Française de Développement). Grâce au soutien et à la diversité de ses différents partenaires, cette structure, qui associe des entreprises, joue un rôle fédérateur dans la politique de vulgarisation de la RSE au Sénégal et, en particulier, au niveau du secteur privé. Un large éventail d'activités portant sur la RSE sont menées par RSE Sénégal et ont pour objectif (i) de promouvoir la RSE auprès des dirigeants d'entreprise du Sénégal et de l'Afrique de l'Ouest ; (ii) de susciter l'intérêt des pouvoirs publics autour des questions liées à la responsabilité sociale ; et (iii) d'initier des approches et modèles de développement économique intégrant la RSE.

Le Sénégal est pour l'instant le seul pays d'Afrique de l'Ouest à organiser une rencontre annuelle spécifique sur la RSE (« Forum de Dakar sur la RSE » qui, en 2011, en était à sa 3ème édition), à diffuser régulièrement depuis 2008 un bulletin électronique d'actualités spécialisé en RSE et à actualiser quotidiennement. Si la majorité des entreprises sénégalaises mènent encore des activités philanthropiques et caritatives, ou des activités qui répondent davantage à des situations d'urgence sociale (dons en espèces aux œuvres de charité, à l'éducation et à la santé) touchant leurs employés et les communautés riveraines (cas des compagnies minières), des modèles d'entreprise africaine intégrant la RSE dans leur système de gouvernance sont en cours de construction grâce à l'accompagnement de RSE Sénégal, contrairement au Bénin. Ces cas sont rares au Bénin.

### **5.3.3. Appréciation du rôle des milieux universitaires**

Au Sénégal, la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) suscite l'intérêt croissant des milieux universitaires qui prennent conscience de l'importance de leur rôle dans

l'appropriation de la RSE par les entreprises et les organisations. C'est le cas notamment des structures privées d'enseignement supérieur telles que les écoles de commerce qui ont intégré soit des cours RSE dans leurs curricula, à l'instar du cours « RSE et Entrepreneuriat Social » de l'Institut Supérieur de Management (ISM), soit dans le cadre du système LMD, des masters RSE, à l'instar du master « RSE et Achat international » de l'Institut Africain de Management (IAM). Au niveau de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD), des cours sur la RSE sont dispensés au sein de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) dans le cadre du master en pratique de développement mais également au niveau de la Faculté des Sciences et Techniques (FST) dans le cadre du master en environnement. Toutefois, l'Institut des Sciences de l'Environnement (ISE) de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD) est l'unique structure de formation à avoir créé au Sénégal une entité spécialisée dans la recherche et la formation professionnelle en RSE. Il s'agit de « l'unité d'enseignement et de recherche (UER) sur l'éthique, la gouvernance et la RSE » créée en 2011 dans le cadre d'un partenariat avec RSE Sénégal et avec le soutien de la GIZ, qui lui a octroyé une subvention de démarrage pour la réalisation des activités de lancement du master professionnel RSE et de recherche sur la RSE menés par des doctorants.

Au niveau des universités publiques, notamment l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), des actions sont en cours en matière de protection de l'environnement. La protection de l'environnement constitue une ligne directrice de la norme ISO 26000. Les actions de protection de l'environnement ne sont pas synonymes du déploiement de la RSE mais plutôt l'implémentation de la norme ISO 14001 relative à un système de management environnemental. Le déploiement de la RSE doit se baser sur les sept principes directeurs de la norme.

#### 5.4. Principaux déterminants de l'engagement RSE au Bénin

Les tenants du développement de l'investissement socialement responsable prônent le développement de cette forme de placement en expliquant qu'une entreprise socialement responsable est une entreprise plus profitable. L'analyse ici, est davantage basée sur les croyances que sur les faits. De la même façon, la plupart des organismes encourageant ou sollicitant le développement d'un comportement socialement responsable de la part des entreprises, axent une grande part de leur effort de communication sur les gains financiers futurs liés à ces comportements.

**Tableau 3: Principaux déterminants de l'engagement RSE au Bénin**

<b>Entreprise</b>	<b>Eléments de réponse</b>
Entreprise n° 17	« Ce que je gagne en m'engageant dans la RSE, c'est de faire connaître mon entreprise »
Entreprise n° 20	« Ça me permet d'avoir de clients »
Entreprise n° 22	« C'est parce que j'appartiens à un groupe occidental »
Entreprise n° 26	« Ces actes me permettent de faire de la publicité pour mon entreprise, ce qui me permet de vendre mes produits »
Entreprise n° 29	« Respect de l'environnement et des droits de l'Homme »
Entreprise n° 30	« Respect du contrat des travailleurs et des conditions de travail »

Source : Résultats d'enquête de terrain.

Pour les quelques entreprises de l'échantillon qui comprennent et qui directement ou indirectement entreprennent des actions de RSE, les témoignages sur les motivations pour les

pratiques socialement responsables sont variables. Elles dépendent du statut de l'entreprise, de la nationalité des actionnaires (filiale de multinationale). Une analyse de ces résultats montre que les avis des dirigeants sur les déterminants, de leur engagement dans la RSE, sont variés. Pour certains, c'est parce que ces pratiques RSE peuvent procurer des intérêts et pour d'autres, c'est par respect à l'environnement et aux droits de l'Homme qu'ils s'engagent dans de telles actions.

D'ailleurs, de nombreuses études théoriques et empiriques menées aux Etats-Unis portant sur les débats de l'existence d'un lien entre la performance financière et la performance sociétale nous montrent que la connexion stable entre les deux n'a jamais été clairement trouvée et que le sens de la relation n'est pas encore définitivement établi (Mercier, 2002 ; Tixier, 2002 ; Margolis et Walsh, 2001 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Pava et Krausz, 1996). Il est parfois positif, parfois négatif ou encore nul. Ces résultats font davantage état de bénéfices en termes d'image, de fierté et de loyauté des employés mais aussi de bénéfices économiques et financiers : augmentation des ventes, de la productivité, amélioration de la rentabilité économique et financière etc. Les bénéfices économiques seraient donc davantage un déterminant de l'engagement de certaines entreprises dans la RSE.

### 5.5. Contraintes de la RSE au Bénin

De l'analyse des données des entreprises de l'échantillon, il ressort deux catégories d'entreprises à savoir (i) celles qui connaissent la RSE et (ii) celles qui ne connaissent pas la RSE. Parmi celles qui connaissent la RSE il y a celles qui sont engagées et celles qui sont réticentes. La plupart des entreprises réticentes sont des PME. La réticence de ces dernières trouve, d'après certains dirigeants, une explication que nous résumons dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 4: Raisons de la réticence de certaines entreprises à la RSE**

<b>Entreprises</b>	<b>Réponses</b>
Entreprise n°1	« Manque de moyens financier »
Entreprise n°3	« Concurrence déloyale : certaines entreprises font de la concurrence déloyale et cela agit sur la rentabilité de notre entreprise »
Entreprise n°4	« L'informel nous tue. Ceux de l'informel vendent moins cher. Nous on doit payer les impôts, supporter le personnel ce n'est pas facile et c'est difficile de s'occuper du social et de l'environnement ».
Entreprise n°5	« la RSE est pour les grandes entreprises car je ne dispose pas beaucoup de ressources comme elles pour initier des pratiques de RSE »
Entreprise n°15	« je n'ai aucun intérêt à l'adopter ; car cette pratique implique des dépenses supplémentaires qui diminuent la performance économique et financière de mon entreprise ».
Entreprise n°22	« Manque d'accompagnement de la part du gouvernement »
Entreprise n°27	« je suis trop occupé par mes activités quotidiennes pour m'interroger sur le social ».

Source : Résultats d'enquête de terrain.

La réticence à l'adoption des comportements socialement responsables par les dirigeants de certaines entreprises de l'échantillon permet de souligner que les pressions exercées par les grandes entreprises ne pèsent pas assez sur leur comportement. Les véritables obstacles soulignés sont entre autres l'imprécision dans le cadre législatif et réglementaire local en la

matière, les problèmes récurrents de financement (manque d'argent), l'absence de culture en matière de RSE ; tout ceci entraîne le manque de motivation. « Sans intérêt pas d'action » dit un adage bien connu. D'une part, de nombreuses sources, aussi bien européennes (CEC, 2003) que nord-américaines (CBSR, 2003), font état d'arguments identiques. Lapointe et Gendron (2005) soulignent que la marge de manœuvre financière de la majorité des PME serait insuffisante pour absorber le coût d'initiatives majeures de RSE et a fortiori pour supporter un système de gestion formel de monitoring et de reporting de responsabilité sociale. D'autre part, la résistance de certaines PME à la dynamique industrielle globale imposée par les grandes entreprises est liée à un risque d'éventuel changement dans leur mode de gestion.

Ainsi, l'analyse de Romano (1995) fait ressortir que les PME seraient de plus en plus dominées par les normes contraignantes des grandes entreprises et donc forcées d'adapter en conséquence leurs modes de gestion. Pour Torrès (1999) : « (...) la divulgation des pratiques de responsabilité sociale implique la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance ». Il pense d'ailleurs, que cette reconversion de mode de management constitue une remise en cause profonde de l'identité et de la spécificité de la PME. Ce qui pourrait être avancé comme une des causes plausibles de la réticence de nombreux chefs d'entreprises de PME à s'engager dans la RSE.

## **PARTIE 3 : PERSPECTIVES RSE DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU BENIN**

*D*ans la littérature récente, il n'est pas possible de distinguer entre développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise. Ceci est davantage affirmé avec le programme de développement durable qui fixe pour les quinze prochaines années, un ensemble de dix-sept Objectifs de Développement Durable. Dans cette troisième partie, le lien entre les deux concepts est discuté pour situer la RSE comme un contenu et une demande de développement durable lorsque l'entreprise est considérée comme une des principales parties prenantes. Pour le Bénin, les perspectives de la RSE sont abordées en termes de recommandations de politique publique lorsque les cibles prioritaires sensibles à la RSE sont connues. Le niveau de l'arrimage entre les cibles ODD prioritaires nationales d'une part, et les cibles ODD sensibles à la RSE d'autre part, est précisé. Pour une dizaine de cibles définies, il est montré que la politique publique visant les cibles prioritaires nationales restera sensible à la RSE et dans ce schéma, les politiques appropriées sont exposées.

## CHAPITRE VI RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

---

Au terme du rapport de Brundtland (1987), le Développement Durable se définit comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». D'une part, il y a l'idée de la satisfaction des besoins essentiels – des plus démunis en particulier (ne laisser personne sur le quai) – et d'autre part, il y a l'idée des limitations que l'état des techniques impose sur la capacité de l'environnement à répondre à ces besoins actuels et à venir. A l'origine, l'engagement pour le Développement Durable découle de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain, tenue à Stockholm (Suède) en 1972. La déclaration et le plan d'actions qui en sont issus ont érigé pour la première fois, les questions écologiques et la lutte contre la pollution au rang des préoccupations internationales.

### 6.1. La RSE : le volet « entreprise » du développement durable

L'ampleur et la portée du nouveau Programme de Développement Durable à l'horizon appellent un partenariat mondial revitalisé qui en assure la mise en œuvre, donc au service de la réalisation de tous les objectifs et cibles, et rassemblant les gouvernements, le secteur privé, la société civile, les collectivités locales, les universités et les autres acteurs concernés. Au nombre des parties prenantes dans ce processus se retrouve ainsi, le secteur privé en particulier et les entreprises en général. Différents mécanismes permettent à l'entreprise de jouer ce rôle en réponse à une demande RSE des autres parties prenantes au processus du développement durable.

#### 6.1.1. A l'origine du couplage RSE-Développement Durable

Les deux concepts renvoyaient avant les années 2000, à des champs sémantiques bien séparés, le Développement Durable (DD) concernant l'avenir de la planète, la RSE concernant le rôle de l'entreprise dans la société (Quairel et Capron, 2013). Depuis lors, le champ sémantique de la RSE emprunte de plus en plus à celui du DD : la RSE est évaluée à l'aune des trois piliers du Développement Durable : prospérité économique, justice sociale et viabilité écologique. Quairel et Capron (2013) présentent les différentes étapes du processus de « couplage » entre RSE et Développement Durable (DD) en mettant en lumière le rôle des « entrepreneurs institutionnels » (*WBCSD et SustainAbility*) qui ont contribué à l'institutionnalisation des grandes entreprises comme acteurs du développement durable afin d'en apprécier les enjeux et les limites. En effet, l'enjeu majeur du couplage RSE-DD est le rôle politique attribué aux grandes entreprises dans la régulation internationale, étant donné l'absence d'une véritable gouvernance mondiale et d'un droit international des entreprises dans le domaine.

Les « entrepreneurs institutionnels » dont Schmidheiny avec WBCSD et Elkington avec SustainAbility, font émerger le lien entre RSE et DD. C'est avant 1997 que se mettent en place les déterminants du processus d'institutionnalisation à travers des discours et l'influence sur les instances internationales, des théorisations d'une part, et des propositions d'outils d'autre part. L'influence de WBCSD est très marquée dans ce processus, développant en 1997 le concept de *Triple Bottom Line* qui affirme la nécessité d'évaluer les résultats des entreprises en fonction des trois critères : économique, environnemental et social. Sous cette influence, le lien est établi entre RSE et DD au début de l'année 1997.

A l'exception de la signature des accords de Kyoto en 1997, où des États s'engagent en vue de la limitation des émissions de gaz à effet de serre, la gouvernance mondiale en matière de Développement Durable ne va plus aboutir à des accords contraignants compte tenu des intérêts en présence. Ceci a justifié pour WBCSD le renforcement du rôle des grandes entreprises dans la prise en compte et la prise en charge des questions de développement durable par les entreprises responsables. WBCSD avec Schmidheiny et SustainAbility avec Elkington, ont largement contribué au rapprochement RSE et DD. En conséquence, les grandes instances internationales vont suivre et renforcer l'institutionnalisation du couplage RSE-DD au niveau mondial. Ainsi, les grandes instances ont progressivement mobilisé, dans leurs discours, le développement durable comme valeur commune reconnue et acceptée par les entreprises.

En engageant l'ensemble des pays de la planète dans l'ambitieux programme de développement durable en juin 2012 avec Rio + 20, la Conférence des Nations Unies sur le développement durable a considéré que les objectifs premiers et les préalables indispensables du développement durable sont tout à la fois, l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la conservation, la protection et la restauration de la santé et de l'intégrité de l'écosystème terrestre sur lequel repose le développement économique et social<sup>15</sup>. De ce point de vue, les attentes en matière de la responsabilité sociale de l'entreprise s'insèrent dans les objectifs assignés au changement des modes de consommation et de production, lesquels sont conjointement, (i) de promouvoir une croissance mondiale durable sans exclusive et équitable, (ii) d'éliminer la pauvreté en satisfaisant aux besoins essentiels et (iii) de partager la prospérité et la qualité de vie, tout en répondant aux besoins des générations futures.

### **6.1.2. Le Programme de Développement Durable : origine, enjeux et défis**

Vingt ans après le sommet de Rio et à trois ans de l'échéance des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable (CNUDD) de 2012, mieux connue sous le vocable Rio+20, marque l'engagement de la communauté internationale pour un changement de paradigme dans l'approche du développement. Ainsi, en dépit des divergences sur « l'économie verte » et « le cadre institutionnel du développement durable », le principal résultat du sommet aura été le lancement du processus de préparation des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre de l'agenda de développement post-2015. En effet, à la faveur du Sommet Rio+20, les Chefs d'Etat et de Gouvernement ont reconnu les avancées et progrès réalisés grâce aux OMD ainsi que leurs limites et ont convenu de la nécessité d'être plus ambitieux en marquant leur accord pour l'élaboration d'un ensemble d'Objectifs de Développement Durable. Le rapport "L'AVENIR QUE NOUS VOULONS" issu du Sommet et adopté par résolution N°66/288 en septembre 2012 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, fixe les grandes orientations de ce nouvel agenda de développement post 2015. Au-delà des OMD, les ODD doivent permettre la mise en œuvre des politiques de long terme orientée vers le développement durable dans le sens d'équité intergénérationnelle.

A la suite des travaux du Panel de Haut Niveau constitué de trente (30) Eminentes Personnalités<sup>16</sup>, le Groupe de Travail Ouvert (GTO) qui tient son mandat de l'Assemblée Générale de l'ONU et auquel participe le Bénin représentant avec le Ghana, l'Afrique de l'Ouest, a proposé un ensemble d'Objectifs de Développement Durable au terme d'un processus

---

<sup>15</sup> L'avenir que nous voulons, résultats de la Conférence, Organisation des Nations unies, Rio de Janeiro, Brésil, 20-22 juin 2012.

<sup>16</sup> Le Professeur Amoussouga Géro Fulbert, alors Président du Conseil d'Analyse Economique (CAE) à la Présidence de la République du Bénin, a représenté l'Afrique de l'Ouest dans ce Panel de Haut Niveau.

de grandes consultations. Ainsi, contrairement aux OMD, l'approche *bottom up* qui a guidé la formulation des ODD constitue un changement de paradigme fondamental du nouvel agenda global de développement, le processus étant nourri des résultats d'une large consultation des populations, des organisations de la société civile, du secteur privé et des universitaires. Au niveau mondial, les réflexions de l'équipe spéciale "UN Task Force" du SG des Nations Unies regroupant une soixantaine d'organismes et d'institutions internationaux, celles du "Global Compact", une plateforme d'entreprises privées puis celles du "Sustainable Development Solution Network" regroupant des universitaires ont contribué à l'élaboration des ODD.

Au niveau national, avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement, le Bénin a organisé les consultations nationales sur l'agenda de développement post 2015 afin de recueillir les aspirations des populations. Au terme des consultations nationales, les dix premières priorités nationales concernent, (i) le système de santé, (ii) la bonne éducation, (iii) l'eau potable, (iv) la bonne gouvernance, (v) l'alimentation saine et nutritive, (vi) les moyens de transport, (vii) l'approvisionnement en énergie, (viii) l'offre d'emploi, (ix) la sécurité des personnes et des biens puis (x) les libertés politiques. Ces aspirations profondes du peuple béninois ont nourri les discussions au sein du Groupe de Travail Ouvert (GTO) avec la participation des Ministres Antonin Dossou et Fulbert Amoussouga Géro. Après plusieurs sessions de travail, le GTO a proposé à l'appréciation de l'Assemblée Générale des Nations Unies, un ensemble de dix-sept (17) Objectifs de Développement Durable déclinés en cent soixante-neuf (169) cibles. Ensemble intégré et indivisible des priorités globales de développement durable, les ODD sont déclinés en cibles, lesquelles seront élaborés de façon plus approfondie en termes d'indicateurs mesurables. Ce sont des actions ciblées, globales en nature et universellement applicables. L'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté en septembre 2015, le document final, « Transformer notre monde : le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 » qui fixe les grandes lignes de développement pour les quinze (15) prochaines années.

Conformément aux orientations de Rio+20, les ODD sont construits autour des trois dimensions du développement durable à savoir, la durabilité économique, la durabilité sociale et la durabilité environnementale. Les objectifs et les cibles intègrent les aspects économiques, sociaux et environnementaux, étant donné leur interrelation dans la réalisation du développement durable. Au-delà des OMD, et complétant les propositions des autres cadres de réflexion mis en place à cet effet, les ODD adressent spécifiquement (i) la croissance économique durable et inclusive par la transformation structurelle des économies, (ii) la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise puis (iii) la durabilité des modes de consommation et de production par l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques. Construits sur les fondements des OMD, ils cherchent à terminer l'œuvre inachevée des OMD et répondent aux nouveaux challenges. Dans les trois domaines, les performances du Bénin restent assez limitées. Notamment, la responsabilité sociétale et sociale de l'entreprise est à promouvoir pour assurer la complémentarité entre le secteur privé et le secteur public. C'est l'un des défis actuels de développement durable au Bénin, et dont la dimension nécessite une approche transversale dépassant l'horizon des politiques et des actions sectorielles.

## **6.2. Entreprise et Développement Durable**

En pratique, la RSE pose qu'une entreprise ne produit pas seulement des externalités négatives, ou neutres, pour les populations locales, mais crée aussi des externalités positives pour les communautés locales comme pour leur environnement, qu'il s'agit de repérer et d'évaluer finement. Comme partie prenante, l'entreprise a un rôle de premier plan à jouer, et ceci transparaît bien dans les objectifs définis en termes de durabilité du développement.

### 6.2.1. Entreprise : une partie prenante au processus de Développement Durable

De plus en plus, le concept de RSE se confond avec le Développement Durable auquel il a été assimilé longtemps. Toutefois, si l'essor des préoccupations de la RSE dans les entreprises fait suite à l'émergence du Développement Durable dans les années 1990, il n'est pas pour autant possible de confondre les deux concepts. Si dans la période récente, la Responsabilité Sociale des Entreprises est admise comme la « contribution volontaire » des entreprises au développement durable, elle constitue une extension de son champ historique, correspondant à une ère de troisième âge (Capron et Petit, 2011). Initialement, la responsabilité se fonde sur l'éthique des dirigeants en référence au courant du « *Business Ethics* » ; elle est alors individuelle, non normative et à forte teneur morale. Sur la période 1970-1990, la conception de la RSE s'est progressivement transformée pour devenir plus directement « utilitariste » : les valeurs sociales de l'entreprise devraient servir la performance économique. Enfin, depuis le Sommet de Rio sur le Développement Durable, le comportement de l'entreprise doit viser à répondre à des préoccupations de soutenabilité sous la pression d'une critique à caractère public (Bodet et Lamarche, 2013).

Dans ce troisième âge courant, plusieurs définitions font référence au Développement Durable de façon explicite et intègrent les trois piliers (économique, social et environnemental). C'est le sens de la RSE telle qu'elle s'apprécie et devrait se mettre en œuvre dans le Programme de Développement Durable au travers de la participation du secteur privé, représenté par les entreprises nationales et internationales. Que ce soit dans les discours managériaux, dans les prises de position des ONG, les publications académiques, les dispositifs de normalisation, les textes et rapports émanant des autorités publiques, la responsabilité de l'entreprise reste actuellement indissociable de la locution « Développement Durable ».

Au terme du rapport de Brundtland (1987), les actes de développement s'inscrivent dans la quête d'un triple équilibre simultané : économique en produisant plus avec moins de ressources (efficacité économique), social en visant l'équité sociale par la satisfaction des besoins essentiels de tous, puis environnemental avec la préservation des ressources de la planète en minimisant les dommages à l'environnement. C'est donc l'approche des parties prenantes de la RSE qui justifie son avènement dans les stratégies de développement durable ; outre le financement du processus, elle est une réponse aux attentes des parties prenantes du Programme de Développement Durable avec les ODD au centre de la démarche. Aussi bien pour le Développement Durable que pour la RSE, la théorie des parties prenantes est une référence incontournable. Pour la RSE plus spécifiquement, elle propose un cadre pour la définir et pour son intégration dans le management stratégique, plaçant l'entreprise au centre d'un ensemble d'acteurs (les parties prenantes ou stakeholders) qui ont des attentes implicites ou explicites à son égard, qui ont un pouvoir plus ou moins fort pour se faire entendre et influencer les dirigeants (Quairel et Capron, 2013). Dans cette approche, la prise en compte des stakeholders (secteur public, société civile, collectivités locales, universités) au lieu des seuls shareholders (actionnaires) dans la gouvernance de l'entreprise légitime le mouvement de la RSE dans ce troisième âge.

## 6.2.2. La RSE : une demande et un contenu du Développement Durable

Depuis 1992, le Développement Durable est transcrit, pour sa mise en application concrète, en un plan d'actions, l'Agenda 21, prenant donc la forme d'un engagement mondial. Parmi les acteurs de ce développement, le chapitre 20 de l'Agenda 21 identifie les entreprises comme ayant un rôle crucial avec la forte recommandation d'intégration de la gestion environnementale dans les priorités majeures. Ceci passe notamment par (i) l'adoption d'un système de production « plus propre », c'est-à-dire, une organisation tendant à accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources et à minimiser les déchets ; (ii) l'adoption d'un management responsable et éthique fondé sur le concept de *stewardship*. Vu sous cet angle, c'est une demande de RSE que la communauté internationale adresse aux entreprises. Toutes les différentes initiatives en matière de *reporting*, de standardisation et de plateformes discutées dans la partie 1, visant des rapports annuels de durabilité environnementale et sociale s'inscrivent dans le cadre de cette demande de RSE. Cette demande est d'ailleurs renforcée en 1997 par le lancement du *Global Reporting Initiative* qui recommande aux entreprises, de même qu'aux organismes privés à but non lucratif, d'élaborer des rapports annuels de durabilité. Avec ces différents dispositifs, les préoccupations de développement durable induisent une demande de plus en plus accrue de RSE, avec généralement une accélération de l'institutionnalisation et de la normalisation de la RSE.

Si le développement durable ne peut se confondre avec la RSE, il l'engendre et c'est cette RSE qui est demandée par les parties prenantes. En effet, outre la question de la nécessité d'entreprises responsables posée dans les textes fondateurs (dont l'Agenda 21) comme exigence du Développement Durable, d'autres nouvelles valeurs et aspirations sociales auxquelles les entreprises doivent se conformer émergent. De ce point de vue, le cadre institutionnel et réglementaire de la RSE identifie la nature des responsabilités qui incombent aux entreprises pour l'intégration de la gestion environnementale dans leurs priorités majeures. Au nombre de ces valeurs, l'entreprise doit : (i) avoir un système de production plus propre, avec une organisation tendant à accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources et à minimiser les déchets par unité produite ; (ii) avoir un management et une organisation éthiques fondés sur le concept de *stewardship* ; (iii) avoir un management et une organisation fondés sur l'éthique des affaires et l'équité ; et (iv) avoir une culture de la reddition des comptes aux parties prenantes.

Dans cette perspective, la responsabilité des entreprises reste ainsi, une quête du triple équilibre simultané économique, social et environnemental ; la réponse des entreprises à cette attente des parties prenantes se révèle être de la RSE. Outre la nature des responsabilités, les différents textes fondateurs du développement durable identifient envers qui les entreprises doivent être responsables : ce sont les parties prenantes y comprise, la société où opère l'entreprise en raison de contradictions possibles entre elles. Avec l'adoption du PDD à l'horizon 2030, il est devenu possible d'élaborer des cadres conceptuels de la RSE, compatibles avec les exigences du Développement Durable du point de vue du contenu. C'est dans cette dynamique que s'inscrit l'ISO 26000 qui propose les lignes directrices standards du concept RSE, étant donné que toute entreprise est responsable des impacts des activités et décisions sur la société, sur l'environnement et sur l'économie, de même que les actions engagées pour les prévenir<sup>17</sup>. Comme acteur clé, l'entreprise a un rôle crucial dans la réalisation du Développement Durable et donc, la RSE inhérente au développement durable apparaît comme une condition nécessaire de réalisation de ce dernier. Cette condition n'est toutefois pas suffisante au regard des

---

<sup>17</sup> Les autres initiatives internationales en matière de développement durable comme l'initiative sur le « rapportage » de développement durable (GRI) se rapprochent aussi progressivement de la vision donnée par l'ISO 26000.

différentes parties prenantes que le Développement Durable peut impliquer. Il faut indiquer néanmoins qu'au regard des fondements et des entités envers lesquelles l'entreprise est responsable, la RSE du développement durable se révèle plus étendue comparativement aux notions qu'elle peut englober. Le tableau 5 donne une synthèse du contenu RSE du Programme de Développement Durable avec une indication sur la demande RSE en lien avec les différents objectifs de développement.

**Tableau 5: Demande RSE du Programme de Développement Durable**

<b>Objectif de Développement Durable</b>	<b>Demande RSE</b>
Objectif 1. Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	Dimension sociétale de la RSE
Objectif 2. Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	Dimension sociétale de la RSE et Changement Climatique
Objectif 3. Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges	Dimension sociétale de la RSE et loyauté de pratiques
Objectif 4. Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie	Conditions de travail dans la RSE et droits de l'Homme
Objectif 5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	Conditions de travail dans la RSE et droits de l'Homme
Objectif 6. Garantir l'accès de tous à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des services en eau	Gestion durables des ressources en eau
Objectif 7. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable	Gestion durables des ressources énergétiques
Objectif 8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	Dimension sociétale de la RSE, ISR et droits de l'Homme
Objectif 9. Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation soutenable qui profite à tous et encourager l'innovation	Gestion durables des ressources énergétiques
Objectif 10. Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein	Dimension sociétale de la RSE
Objectif 11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et soutenables	Dimension sociétale de la RSE, ISR et droits de l'Homme
Objectif 12. Instaurer des modes de consommation et de production soutenables	Consommation responsable
Objectif 13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les Changements Climatiques et leurs répercussions	Changement Climatique et gestion durable de ressources
Objectif 14. Conserver et exploiter de manière soutenable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du Développement Durable	Changement Climatique et gestion durable de ressources
Objectif 15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	Biodiversité et gestion durable des ressources de l'écosystème

<b>Objectif de Développement Durable</b>	<b>Demande RSE</b>
Objectif 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes	Gouvernance, Droits de l'Homme et loyauté des pratiques
Objectif 17. Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le Développement Durable et le revitaliser	Investissement Socialement Responsable (ISR)

Source : PDD H2030 (2015).

Le tableau 5 permet ainsi d'indiquer les différentes demandes RSE qui résultent des Objectifs du Développement Durable. Il transparaît que les sept (07) dimensions de la responsabilité de l'entreprise du point de vue de la norme ISO 26000, sont bien adressées dans le programme à travers les dix-sept (17) ODD. D'une part, les objectifs traitant les aspects sociaux du Développement Durable concernent essentiellement les dimensions des droits Humains, de la loyauté des pratiques, des relations et conditions de travail, des questions relatives aux consommateurs puis des communautés et du développement local. D'autre part, les objectifs traitant les aspects économiques du Développement Durable appellent de la part des entreprises, une demande d'investissements socialement et environnementalement responsables dans le cadre de l'environnement et du développement local. Enfin, les objectifs traitant les aspects environnementaux du Développement Durable expriment une demande RSE des points de vue de la dimension environnementale et des questions relatives aux consommateurs. Par ailleurs, le seizième objectif qui est transversal est aussi une demande RSE en termes de la gouvernance de l'entreprise dans la définition de la norme ISO 26000. Le dernier objectif lié au partenariat mondial appelle de la part de l'entreprise, des investissements en termes de financement du Développement Durable suivant le plan d'actions d'Addis-Abeba mais aussi en termes d'un déploiement de la RSE en général.

L'approche inclusive qui a caractérisé la formulation du PDD gouverne aussi sa mise en œuvre et l'atteinte des objectifs et des cibles. Depuis le Consensus de Monterrey issu de la Conférence sur le financement du développement tenue en 2000, la diversité de sources de financement est mise en exergue, l'utilisation de toutes les formes de financement, publiques, privées, intérieures et internationales devant être recherchée. Depuis toujours, les ressources privées sont des principaux moteurs de la croissance et de la création d'emplois ; il est donc essentiel de tirer le meilleur parti possible des synergies, des complémentarités et de s'appuyer sur une interaction optimale de toutes les sources de financement possibles. Dans cette perspective, le rôle joué par le secteur privé dans le financement du Développement Durable, doit s'apprécier au travers du large éventail d'acteurs privés, incluant des ménages, des sociétés multinationales, des investisseurs directs et des intermédiaires financiers comme les banques et les caisses de retraite.

Pour le secteur privé, le principe de responsabilités communes mais différenciées trouve un ancrage dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ; ce second mécanisme d'implication du secteur privé dans le processus du Développement Durable, plus généralement, et la réalisation des ODD, plus spécifiquement, devient une impérieuse nécessité pour les pays. L'objectif est d'associer, de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité. C'est pourquoi, elle tient une place de choix dans le processus du Développement Durable. Les dynamiques sociales, économiques et environnementales ont produit ces dernières années, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale qui induisent des changements dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises. Dès lors, l'entreprise peut contribuer au Développement Durable en gérant les activités de manière à renforcer la croissance économique et accroître la compétitivité d'une part, et à garantir la protection de l'environnement et promouvoir la responsabilité sociale d'autre part. Ainsi exposée, la RSE s'entend comme « **la contribution des entreprises au Développement Durable** », présentée comme le « volet entreprises » du Développement Durable et visant à apporter à l'échelle de l'entreprise des réponses aux défis et enjeux du développement durable.

## CHAPITRE VII

### PRIORISATION DES CIBLES ODD SENSIBLES A LA RSE

---

Les dix-sept (17) ODD constituent un ensemble intégré et indivisible des priorités globales de développement durable, déclinés en cibles, lesquelles seront élaborés de façon plus approfondie en termes d'indicateurs mesurables. Par définition, ce sont des actions globales en nature et universellement applicables ; c'est pourquoi, elles sont susceptibles de contextualisation et de priorisation pour tenir compte des différentes réalités et des capacités nationales, des niveaux de développement et respectant les politiques et priorités nationales. C'est pourquoi, partant de ces cibles définies comme des aspirations globales, chaque pays doit définir des cibles propres, dans le sens des ambitions exprimées au niveau global mais prenant en compte les circonstances nationales. L'exercice de priorisation des cibles ODD sensibles à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Bénin vise à définir et identifier les différentes cibles prioritaires qui permettent de traiter efficacement les questions RSE au Bénin dans le cadre du Développement Durable. La priorisation vise à identifier les cibles et les indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui s'inscrivent dans les priorités nationales de développement étant donné les contraintes et les spécificités du profil RSE au Bénin. Compte tenu des caractéristiques de la RSE au Bénin, lesquelles sont explicitées dans la partie 2, elle revêt un caractère essentiel pour une bonne déclinaison des perspectives. Successivement, le fondement de la priorisation des cibles est exposé suivant la méthode MAPS<sup>18</sup> pour les ODD et les résultats sur les cibles prioritaires sensibles à la RSE au Bénin sont présentés.

#### 7.1. Fondement et outils de priorisation des cibles ODD

Compte tenu du nombre de cibles et d'indicateurs de Développement Durable, un exercice de priorisation est nécessaire et pour ce faire, un mécanisme de filtrage peut être appliqué.

##### 7.1.1. Fondement de la priorisation des cibles ODD

Comment traiter la problématique RSE dans le cadre du programme de Développement Durable au Bénin ? Une approche efficace consiste en l'intégration des questions RSE dans les stratégies et politiques tant nationales que sectorielles. C'est pourquoi, il est utile de faire la priorisation, l'acte tirant son essence dans la Résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies qui a adopté le programme en septembre 2015. En effet, au terme du point 55 de la Résolution A/RES/70/1, l'objectif de la priorisation est indiqué :

*"Les objectifs et les cibles de Développement Durable sont intégrés et indissociables ; ils sont par essence globaux et applicables universellement, compte tenu des réalités, des capacités et des niveaux de développement des différents pays et dans le respect des priorités et politiques nationales. Si des cibles idéales sont définies à l'échelle mondiale, c'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles au niveau national pour répondre aux ambitions mondiales tout en tenant compte de ses spécificités. Il appartient aussi à chaque État de décider de la manière dont ces aspirations et cibles devront être prises en compte par les mécanismes nationaux de planification et dans les politiques et stratégies nationales. Il importe de ne pas*

---

<sup>18</sup> Le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD) a mis en œuvre une approche commune pour les ODD, désignée par l'acronyme MAPS - Mainstreaming, Acceleration, and Policy Support (Intégration, Accélération et Soutien aux politiques). Le MAPS vise à (i) localiser l'Agenda 2030 au niveau national et local (intégration); (ii) cibler les ressources et supprimer les obstacles au développement durable (accélération); et (iii) mettre l'expertise thématique de l'ONU à disposition de manière efficace et cohérente (soutien aux politiques).

*méconnaître le lien qui existe entre le développement durable et les autres processus en cours dans les domaines économique, social et environnemental."*

Ainsi, le programme de développement durable donne la possibilité de choisir pour chaque objectif défini, les cibles prioritaires en fonction des contextes et des contraintes qui prévalent, mais aussi des défis à relever. Comme volet « entreprise » du Développement Durable, il est donc nécessaire de faire l'exercice sur cette dimension, compte tenu des contraintes identifiées. La démarche découle bien du respect du principe de la responsabilité commune mais différenciée, essentielle pour la mise en œuvre du programme en ce qui concerne l'entreprise et le secteur privé. Le tableau 6 ci-dessous indique pour chaque ODD, le nombre total de cibles dans le programme de développement adopté au niveau international, le nombre total de cibles à prioriser et le nombre total de cibles de mise en œuvre y comprises, les cibles relatives au partenariat pour la réalisation des objectifs.

**Tableau 6: Synthèse des cibles de l'agenda 2030 des ODD**

Objectifs de Développement Durable	Nombre de cibles				
	totales	à prioriser	de mise en œuvre	de partenariat	Inapplicable en PVD
1. Pas de pauvreté	7	5	2		
2. Faim zéro	8	5	3		
3. Bonne santé et bien-être	13	9	4		
4. Education de qualité	10	7	3		
5. Egalité entre les sexes	9	6	3		
6. Eau propre et assainissement	8	6	2		
7. Energie propre et d'un coût abordable	5	3	2		
8. Travail décent et croissance économique	12	10	2		
9. Industrie Innovation et Infrastructures	8	5	3		
10. Inégalités réduites	10	7	3		
11. Villes et communautés durables	10	7	3		
12. Consommation et production durables	11	8	3		
13. Mesures relatives à la lutte contre les CC	5	3	2		
14. Vie aquatique	10	5	3		2
15. Vie terrestre	12	9	3		
16. Paix, Justice et Institutions efficaces	12	10	2		
17. Partenariats pour les ODD	19	-	-	19	
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>105</b>	<b>43</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

Source: PNUD (2016).

Par définition, chaque pays en développement peut choisir dans un ensemble de cent soixante-sept (167) cibles sur les 169 cibles que contient l'Agenda 2030 de Développement Durable : il s'agit des cibles dites "à prioriser". Par ailleurs, si dans le schéma priorisation classique proposé par le PNUD<sup>19</sup>, les quarante-trois (43) cibles de mise en œuvre des objectifs d'une part et les dix-neuf (19) cibles de l'objectif 17 relatives au partenariat pour la réalisation des objectifs d'autre part, ne font pas l'objet de priorisation<sup>20</sup>, elles sont soumises à cet exercice ici, pour tenir compte de la responsabilité intrinsèque de l'entreprise dans ce partenariat.

<sup>19</sup> PNUD (2016)

<sup>20</sup> Elles sont systématiquement retenues pour être mises en œuvre par tous les pays signataires.

Enfin, il est convenu que les deux cibles de l'ODD 14, relatives aux négociations sur les subventions à la pêche (cible 14.6), puis aux bénéficiaires des retombées économiques de l'exploitation durable des ressources marines (cibles 14.7), ne s'appliquent pas aux pays en développement qui devraient en être des bénéficiaires. Ainsi donc, l'approche de priorisation des cibles ODD sensibles à la RSE qui est adoptée pour le Bénin ici, concerne les cibles à prioriser et les cibles de mise en œuvre, soit un ensemble de cent soixante-sept (167) cibles.

### 7.1.2. Méthode et outils de priorisation des cibles ODD

L'approche de priorisation des cibles ODD sensibles à la RSE s'inspire de la méthode développée par le Centre de Service Régional (CSR) du PNUD pour l'Afrique. Trois différents filtres sont définis pour apprécier chaque cible suivant un processus d'évaluation progressive de "*la sensibilité à la RSE*", "*l'échelle de priorité*" et "*la qualité statistique*". Pour chaque filtre ainsi défini, un nombre de critères d'évaluation est retenu pour fonder la démarche. Le tableau 7 ci-après présente les critères de sélection par filtre.

**Tableau 7: Critères de priorisation par filtre**

Niveau du filtre	Critères de priorisation des cibles ODD
<b>Filtre 1</b> <b>Sensibilité à la RSE</b>	1. Cible adressant une dimension RSE
	2. Cible correspondant à une Dimension RSE oubliées
	3. Cibles contribuant à plusieurs dimensions RSE
<b>Filtre 2</b> <b>Echelle de priorité</b>	4. Cibles contribuant au respect d'engagements internationaux
	5. Cibles visant la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale
	6. Cibles accélératrices universelles et transformatrices
<b>Filtre 3</b> <b>Qualité statistique</b>	7. Cibles prenant en compte d'autres priorités nationales
	8. Existence d'indicateurs de mesure de la cible
	9. Cible qui peut être mesurée de manière désagrégée

Source : Auteurs

Globalement, la prise en considération ou non d'une cible comme prioritaire, dépend de l'appréciation au travers des trois filtres : dans la pratique, c'est un score de priorisation qui est attribué pour l'un et l'autre des critères, ceci, avec une échelle à trois degrés : "*squelettique*", "*intermédiaire*" et "*robuste*". Par principe, la contrainte de priorisation est appliquée ici, laquelle recommande que :

- pour un objectif à trois cibles, une cible au maximum soit priorisée ;
- pour un objectif ayant quatre (4) à six (6) cibles, deux cibles au maximum soient priorisées ;
- pour un objectif à plus de six (6) cibles, trois cibles au maximum soient priorisées.

Cette contrainte est appliquée en effet pour chacune des deux sous-groupes de cibles dans l'analyse, les cibles à prioriser et les cibles de mise en œuvre. Si au passage des filtres, le nombre de cibles vérifiant les critères de priorisation est supérieur au nombre maximal à retenir, un arbitrage permet in fine, de retenir certaines cibles plutôt que d'autres. Dans cet arbitrage, le dernier filtre est considéré comme un filtre discriminant et les niveaux d'appréciation à cette phase sont déterminants. Cependant, si le résultat à ce troisième filtre n'est pas conclusif, l'arbitrage peut bien se fonder sur le principe de prééminence entre deux ou plusieurs cibles concurrentes, la cible à retenir étant celle qui peut conditionner ou contribuer à la réalisation de l'autre. Parfois, il peut être aussi nécessaire de considérer la cible

qui constitue une priorité nationale immédiate lorsque l'arbitrage ne permet pas de discriminer.

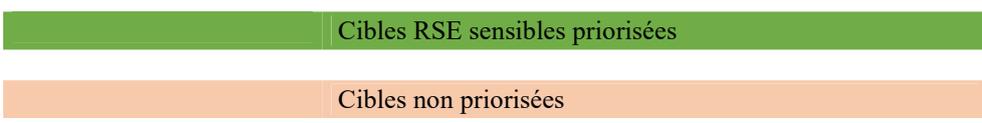
## 7.2. Résultats et analyse des priorités en matière RSE

Au terme du processus de priorisation, le « package » de cibles prioritaires sensibles à la RSE est défini ; un lien sera fait avec les priorités nationales pour apprécier les implications pour l'opérationnalisation.

### 7.2.1. Présentation et analyse des résultats de la priorisation des cibles

En appréciant les différentes cibles à prioriser et de mise en œuvre sous le prisme des filtres identifiés, il a été possible de retenir un ensemble de cibles prioritaires sensibles à la RSE pour le Bénin. Le tableau 8 ci-dessous présente ce package de cibles ODD spécifiques qui pourraient être visées dans le cadre des politiques de mise en œuvre du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030, impliquant le secteur privé et l'entreprise comme des parties prenantes aussi actives que l'Etat dans ce processus.

**Tableau 8: Package national de cibles ODD sensibles à la RSE**

Objectifs de développement durable	Cibles ODD à prioriser										Ensemble priorisé	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cibles prioritaires	Indicateurs
1. Pas de pauvreté			1								1	1
2. Faim zéro											0	0
3. Bonne santé et bien-être									3		1	3
4. Education de qualité											0	0
5. Egalité entre les sexes	1				2						2	3
6. Eau propre et assainissement				2	2						2	4
7. Energie propre et d'un coût abordable	1										1	1
8. Travail décent et croissance				2				2	2		3	6
9. Industrie Innovation et Infrastructures				1							1	1
10. Inégalités réduites											0	0
11. Villes et communautés durables						2					1	2
12. Consommation et production durables			1	2	1	1					4	5
13. Mesures relatives à la lutte contre les CC	2										1	2
14. Vie aquatique											0	0
15. Vie terrestre		1								1	2	2
16. Paix, Justice et Institutions efficaces					2						1	2
<b>Total</b>											<b>20</b>	<b>32</b>
												
<p>NB: Le chiffre contenu dans la case C<sub>ij</sub> correspond au nombre d'indicateurs de la cible en colonne j (i=1, .....10) de l'ODD de la ligne i (i=1, .....16)</p>												

Source : Auteurs, ONU (2017)

Globalement, sur les dix-sept (17) objectifs de développement durable, seulement quatre ne paraissent pas traiter prioritairement des questions RSE dans leur déclinaison en cibles ; il s'agit des objectifs liés à la faim (ODD 2), à l'éducation (ODD 4), aux inégalités (ODD 10) et à la vie aquatique (ODD 14). Pour les treize autres objectifs (soit 76,47%), il existe au moins une cible prioritaire sensible à la RSE. Pour les premiers, ceci tient en ce que les cibles concernées sont plus l'expression de la demande sociale prioritairement adressée au secteur public pour la couverture des besoins sociaux.

Ce processus de priorisation permet donc de retenir au total vingt (20) cibles comme prioritaires sur les cent cinq (105) cibles susceptibles d'être priorisées, soit un taux de priorisation de 19,05%. Il s'agit donc des cibles ODD qui adressent spécifiquement une demande RSE, et pouvant impliquer directement ou indirectement l'entreprise en général ou le secteur privé en particulier, dans la réalisation des ODD au Bénin. A cet ensemble qui définit le package national en matière de demande et du contenu de la RSE pour le développement durable, il est possible d'associer un ensemble de trente-deux (32) indicateurs qu'il convient de suivre et d'apprécier dans le temps pour la réalisation des cibles prioritaires ainsi définies.

Cependant, outre les vingt (20) cibles et trente-deux (32) indicateurs, l'exercice est étendu aux cibles de mise en œuvre des objectifs du développement. Ceci permet d'élargir l'ensemble de priorité à vingt-six (26), avec six (06) nouvelles cibles complémentaires de mises en œuvre, qui adressent spécifiquement les questions de RSE. Il s'agit notamment de :

- la cible 2.a traitant la question des investissements dans l'infrastructure rurale, lesquels peuvent prendre la forme d'une demande d'ISR ;
- la cible 6.b relative à l'appui ou au renforcement de la participation des populations locales pour une bonne gestion de l'eau et de l'assainissement, laquelle peut représenter une demande de développement des communautés locales ;
- la cible 7.a visant la coopération pour l'énergie propre pouvant prendre la forme d'une demande d'ISR ;
- la cible 11.c visant la construction de bâtiments durables et résilients qui utilisent des matériaux locaux, pouvant être une demande RSE de développement local des communautés ;
- la cible 16.b relative à la promotion et à l'application de lois non discriminatoires pour le développement durable, laquelle peut s'appréhender comme une demande de RSE de droits Humains et de conditions de travail ;
- la cible 17.7 visant la promotion du partenariat public-privé qui reste une forme de participation de l'entreprise au financement des objectifs mais aussi, une forme de demande d'investissement socialement responsable.

Le tableau 9 ci-après expose les différentes cibles ODD sensibles à la RSE qui sont concernées par la grille de priorisation appliquée.

**Tableau 9: Cibles prioritaires et RSE sensibles par objectifs**

<b>Objectifs de développement durable</b>	<b>Cibles</b>
<b>1. Pas de pauvreté</b>	1.3 Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient
<b>2. Faim zéro</b>	2.a Accroître, notamment grâce au renforcement de la coopération internationale, l'investissement dans l'infrastructure rurale, les services de recherche et de vulgarisation agricoles et la mise au point de technologies et de banques de plantes et de gènes d'animaux d'élevage, afin de renforcer les capacités productives agricoles des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés
<b>3. Bonne santé et bien-être</b>	3.9 D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol
<b>5. Egalité entre les sexes</b>	5.1 Mettre fin, partout dans le monde, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles 5.5 Veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique, et y accèdent sur un pied d'égalité
<b>6. Eau propre et assainissement</b>	6.4 D'ici à 2030, faire en sorte que les ressources en eau soient utilisées beaucoup plus efficacement dans tous les secteurs et garantir la viabilité des prélèvements et de l'approvisionnement en eau douce afin de remédier à la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui manquent d'eau 6.5 D'ici à 2030, assurer la gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière selon qu'il convient 6.b Appuyer et renforcer la participation de la population locale à l'amélioration de la gestion de l'eau et de l'assainissement
<b>7. Energie propre et d'un coût abordable</b>	7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial 7.a D'ici à 2030, renforcer la coopération internationale en vue de faciliter l'accès aux sciences et technologies de l'énergie propre, notamment les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les nouvelles technologies de combustion propre des combustibles fossiles, et encourager l'investissement dans l'infrastructure énergétique et les technologies propres dans le domaine de l'énergie
<b>8. Travail décent et croissance</b>	8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement, comme prévu dans le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière 8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire 8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux
<b>9. Industrie Innovation et Infrastructures</b>	9.4 D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens
<b>11. Villes et Communautés durables</b>	11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets 11.c Aider les pays les moins avancés, y compris par une assistance financière et technique, à construire des bâtiments durables et résilients en utilisant des matériaux locaux

<b>Objectifs de développement durable</b>	<b>Cibles</b>
<b>12. Consommation et production durables</b>	12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant, au niveau de la distribution comme de la consommation, et diminuer les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte
	12.4 D'ici à 2020, parvenir à une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire nettement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement
	12.5 D'ici à 2030, réduire nettement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation
	12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes entreprises et les sociétés transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité
<b>13. Mesures relatives à lutte contre les CC</b>	13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat
	15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître nettement le boisement et le reboisement au niveau mondial
<b>15. Vie terrestre</b>	15.9 D'ici à 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans la comptabilité
<b>16. Paix, justice et Institutions efficaces</b>	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes
	16.b Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable
<b>17. Partenariats pour la réalisation des objectifs</b>	17.17 Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière

Source : Auteurs et PDD H2030 (2015)

### 7.2.2. Arrimage package de cibles RSE et package de cibles prioritaires nationales

Fondamentalement, les cibles prioritaires sensibles à la RSE devront s'arrimer avec l'ensemble des documents de stratégies, de politiques, de programmes et de projets qui opérationnalisent le Développement Durable aux niveaux central et sectoriel. Dans cette perspective, un premier exercice d'arrimage est fait, consistant à rechercher une compatibilité entre cet ensemble de cibles sensibles à la RSE d'une part, et les cibles ODD retenues comme prioritaires par le Ministère en charge du Plan et du Développement d'autre part. En effet, dans le cadre des stratégies d'appropriation et d'alignement des ODD au niveau national, le Ministère a entrepris l'exercice de contextualisation et de priorisation des cibles ODD pour une bonne définition des actions à fort impact dans le document de Plan National de Développement Durable au Bénin.

**Tableau 10: Arrimage entre cibles prioritaires nationales et cibles RSE sensibles**

Objectifs de développement durable	Cibles ODD à prioriser										Ensemble priorisé RSE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cibles prioritaires	Indicateurs
1. Pas de pauvreté			1								1	1
2. Faim zéro											0	0
3. Bonne santé et bien-être									3		1	3
4. Education de qualité											0	0
5. Egalité entre les sexes	1				2						2	3
6. Eau propre et assainissement				2	2						2	4
7. Energie propre et d'un coût abordable		1									1	1
8. Travail décent et croissance				2				2	2		3	6
9. Industrie Innovation et Infrastructures				1							1	1
10. Inégalités réduites											0	0
11. Villes et Communautés durables						2					1	2
12. Consommation et production durables			1	2	1	1					4	5
13. Mesures relatives à lutte contre les CC	2										1	2
14. Vie aquatique											0	0
15. Vie terrestre		1							1		2	2
16. Paix, justice et Institutions efficaces					2						1	2
<b>Total</b>											<b>20</b>	<b>32</b>
Cibles RSE sensibles priorisées			Cibles nationales priorisée et prioritaires									
Cibles non priorisées			Cibles nationales priorisées et RSE sensibles									

NB: Le chiffre contenu dans la case Cij correspond au nombre d'indicateurs de la cible en colonne j (i=1, .....10) de l'ODD de la ligne i (i=1, .....16)

Source : Auteurs ; ONU (2017)

Au terme de ce processus conduit par la Direction Générale de la Coordination et du Suivi des ODD du Ministère, un package de trente-huit (38) cibles priorisées au niveau national est retenu. Par ailleurs, l'arbitrage avec les priorités gouvernementales permettent d'y inclure un ensemble de onze (11) cibles déclarées prioritaires. Soit donc pour le Bénin, un ensemble de

quarante-neuf (49) cibles prioritaires nationales, avec quatre-vingt (80) indicateurs associés. Il est donc utile d'apprécier le niveau de l'arrimage de ce package avec les cibles sensibles à la RSE pour ainsi déduire les possibilités de prise en charge de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le dispositif national d'opérationnalisation des Objectifs de Développement Durable au Bénin. Le tableau 10 ci-dessus donne une illustration de cet arrimage.

L'analyse des résultats de ce schéma d'arrimage permet de conclure que sur les quarante-neuf (49) cibles prioritaires nationales, dix (10) prennent en compte l'une des dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. A cette liste, il convient d'adjoindre les six (06) cibles de mise en œuvre des ODD qui sont prioritaires d'office. Ainsi, un nombre total de seize (16) cibles prioritaires peuvent être classées sensibles à la RSE, lesquelles permettent d'engager la responsabilité de l'entreprise dans la réalisation des cibles ODD au Bénin. Ces différentes cibles priorisées au niveau national et qui sont sensibles à la RSE sont indiquées dans le tableau 11. Fondamentalement, elles sont assez pertinentes pour guider les stratégies et les politiques publiques visant la promotion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Bénin, ceci dans le cadre des politiques d'opérationnalisation des ODD au Bénin.

**Tableau 11: Cibles nationales priorisées sensibles à la RSE**

<b>Objectifs de développement durable</b>	<b>Cibles</b>
<b>1. Pas de pauvreté</b>	1.3 Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient
<b>2. Faim zéro</b>	2.a Accroître, notamment grâce au renforcement de la coopération internationale, l'investissement dans l'infrastructure rurale, les services de recherche et de vulgarisation agricoles et la mise au point de technologies et de banques de plantes et de gènes d'animaux d'élevage, afin de renforcer les capacités productives agricoles des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés
<b>5. Egalité entre les sexes</b>	5.1 Mettre fin, partout dans le monde, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles 5.5 Veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique, et y accèdent sur un pied d'égalité
<b>6. Eau propre et assainissement</b>	6.4 D'ici à 2030, faire en sorte que les ressources en eau soient utilisées beaucoup plus efficacement dans tous les secteurs et garantir la viabilité des prélèvements et de l'approvisionnement en eau douce afin de remédier à la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui manquent d'eau 6.5 D'ici à 2030, mettre en œuvre une gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière selon qu'il convient. 6.b Appuyer et renforcer la participation de la population locale à l'amélioration de la gestion de l'eau et de l'assainissement
<b>7. Energie propre et d'un coût abordable</b>	7.a D'ici à 2030, renforcer la coopération internationale en vue de faciliter l'accès aux sciences et technologies de l'énergie propre, notamment les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les nouvelles technologies de combustion propre des combustibles fossiles, et encourager l'investissement dans l'infrastructure énergétique et les technologies propres dans le domaine de l'énergie
<b>8. Travail décent et croissance</b>	8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux

<b>Objectifs de développement durable</b>	<b>Cibles</b>
<b>11. Villes et Communautés durables</b>	11.c Aider les pays les moins avancés, y compris par une assistance financière et technique, à construire des bâtiments durables et résilients en utilisant des matériaux locaux
<b>12. Consommation et production durables</b>	12.5 D'ici à 2030, réduire nettement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation
<b>13. Mesures relatives à lutte contre les CC</b>	13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat
<b>15. Vie terrestre</b>	15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître nettement le boisement et le reboisement au niveau mondial
<b>16. Paix, justice et Institutions efficaces</b>	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes 16.b Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable
<b>17. Partenariats pour la réalisation des objectifs</b>	17.17 Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière

Source : Auteurs et ONU (2017)

Ainsi donc, l'identification des perspectives de Responsabilité Sociale des Entreprises pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable au Bénin doit se faire au travers de cette matrice croisée entre les cibles prioritaires nationales d'une part et les cibles ODD sensibles à la RSE d'autre part. C'est pourquoi, les perspectives de la RSE en termes de Développement Durable devront s'étendre, des actions publiques accélératrices des progrès vers les cibles prioritaires sensibles à la RSE. Après l'identification des priorités, il est important d'établir la matrice des indicateurs SMART des cibles retenues devant servir à suivre la réalisation des cibles. Globalement, la méthode de mesure, les sources de données, les références initiales et les cibles intermédiaires de ces indicateurs sont aussi importantes ; ils sont représentés par les indicateurs ODD définis au niveau international, mais aussi par les indicateurs nationaux dont l'INSAE assure la production pour accompagner le processus d'opérationnalisation. Le prochain chapitre expose les différentes actions publiques pouvant être engagé en termes de perspectives pour le développement de la RSE au Bénin, l'ancrage étant fondamentalement les Objectifs de Développement Durable.

## **CHAPITRE VIII**

### **PERSPECTIVES ET STRATEGIES DE POLITIQUES PUBLIQUES DE LA RSE AU BENIN**

---

Les implications de politiques publiques dans le champ de la Responsabilité Sociale des Entreprises dérivent des éléments descriptifs du profil RSE au Bénin, compte tenu des déterminants et contraintes identifiés mais aussi des priorités de Développement Durable mises en exergue. Ceci est évocateur et appelle réflexion ; en effet, les débats sur la Responsabilité Sociale des Entreprises étant souvent dominés par une conception libérale accordant un rôle prépondérant aux entreprises qui s'engagent dans le domaine social et environnemental pour tirer profits à long terme d'une part, et un rôle de l'Etat comme le seul acteur politique garant du bien-être de la société d'autre part. Quel est donc le rôle de l'Etat si la Responsabilité Sociale des Entreprises relève du domaine du privé alors que les pouvoirs publics s'occupent de l'action publique ? La question se pose davantage dans le contexte présent où les résultats et discussions révèlent un faible engagement des entreprises béninoises dans la RSE et où l'Etat doit opérationnaliser les ODD qui impliquent différentes parties prenantes au nombre desquelles, il y a l'entreprise. C'est pourquoi, les stratégies à proposer ici s'inspirent des résultats antérieurs sur les variables pertinentes explicatives de l'engagement RSE au Bénin mais aussi, des pratiques RSE réussies au niveau international. Outre la déclinaison des recommandations de politiques publiques, les mécanismes de leurs mises en œuvre sont précisés en termes d'arrangement institutionnel pouvant faciliter la prise en compte et la prise en charge des actions.

#### **8.1. La RSE : un enjeu de politique publique**

Si la mise en œuvre de la RSE incombe en premier lieu aux entreprises, les pouvoirs publics jouent un rôle prépondérant dans la création des conditions de sa prise en compte, de son déploiement et l'élaboration des standards de sa promotion. Il est souvent admis qu'à ce titre, les pouvoirs publics interviennent à deux niveaux : l'action gouvernementale et l'implication des institutions nationales compétentes dans les différents domaines de la RSE. Généralement, il s'agit de l'autorité des pouvoirs publics s'exerçant par un ensemble de mesures contraignantes et/ou incitatives encourageant les entreprises dans leurs pratiques RSE. L'action de l'Etat peut donc revêtir deux formes : la forme théorique et la forme pratique. Si du point de vue théorique, les interventions publiques relèvent de tout ce qui est cadres définis au niveau international et national, les aspects pratiques dépendent des éléments de contraintes des différents pays.

La RSE est parfois considérée comme une stratégie de substitution à la régulation et l'intervention de l'Etat. Cependant, la RSE peut, et ceci est encore plus vrai au niveau transnational, représenter une opportunité pour la société civile et les gouvernements de créer une structure d'incitatifs poussant les entreprises à participer à l'atteinte d'objectifs de bien public et de Développement Durable. Les gouvernements, les organisations internationales et multilatérales ont commencé à intervenir dans le domaine de la RSE. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, par le biais de politiques appropriées, semblent vouloir contribuer à résoudre certains problèmes qui minent la RSE afin d'en faire un instrument plus efficace et crédible.

Steurer (2010) et Hepple (2005) suggèrent que le développement et la popularisation des initiatives de RSE et leur nécessité de faire face à la critique a favorisé une intervention plus grande des gouvernements dans ce domaine pour (i) faciliter l'adoption de cadres de référence normatifs, et (ii) fixer des règles de transparence afin d'établir la crédibilité des informations fournies par les entreprises sur leur responsabilité sociale. Steurer (2010) se concentre sur les

forums multipartites privés au niveau national au sein desquels l'État peut jouer un rôle de co-régulation dans la poursuite de l'atteinte des objectifs de politiques publiques. Hepple (2005) souligne plutôt l'importance des États, au niveau multilatéral, dans l'adoption de déclarations nationales. Dans les deux cas, ces auteurs mettent en évidence le rôle potentiel de l'État dans la création d'un cadre normatif pour les initiatives de RSE.

Les gouvernements doivent s'intéresser à la RSE en tant qu'enjeu de politiques publiques. En encadrant les mesures de RSE, l'État agit de manière complémentaire au secteur privé et la RSE en tant qu'enjeu de politiques publiques semble bien s'intégrer dans un contexte de nouvelle gouvernance où s'opère un véritable décloisonnement des sphères publique et privé. Les politiques publiques pourraient ainsi servir de véritable levier au développement de la RSE. Dans ce cadre, le rôle de l'Etat est d'encourager et d'inciter les entreprises à aller vers la RSE et à s'intéresser à la RSE. Son rôle consiste à organiser la concertation et à définir les règles du jeu. De façon générale, l'action des pouvoirs publics dans le domaine de la RSE doit s'articuler autour des priorités actuelles. Il est possible de catégoriser les politiques publiques sur la RSE en fonction de leur niveau de contrainte. Deux catégories peuvent être identifiées : les obligations légales et les mesures non-contraignantes d'incitation et de soutien (y compris à caractère financier et logistique), de promotion, de diffusion, et d'information. Actuellement, la seconde catégorie (mesures non-contraignantes) est nettement prépondérante.

L'Etat intervient comme régulateur pour promouvoir la RSE, mais il a aussi conscience du pouvoir d'entraînement dont il dispose en tant qu'acheteur, vendeur et employeur. Il l'exerce effectivement, directement et par le biais des entreprises et institutions sur lesquelles il exerce un contrôle. La politique d'Etat exemplaire constitue l'autre dimension de l'implication des pouvoirs publics dans la RSE pour une prise en charge par le "*learnig-by-doing*". En effet, l'Etat peut s'engager dans une démarche qui vise à intégrer efficacement et progressivement le développement durable dans son fonctionnement. La notion d'Etat exemplaire, introduite en France depuis 2008, repose sur une application concrète des principes d'éco-responsabilité et de responsabilité sociale.

L'éco-responsabilité se traduit par la diminution du volume et l'amélioration de la qualité de la commande publique, en vue de réduire l'impact sur l'environnement. Ainsi, les services centraux et sectoriels de l'Etat ont pour objectif de réduire significativement les consommations d'énergie et d'eau. Ces mesures d'éco-responsabilité reposent également sur l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, la mise en place de politiques raisonnées de déplacements professionnels ou de gestion des déchets, entre autres. Au plan social, la responsabilité de l'Etat doit se traduire par la fixation d'objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle. Deux outils permettent la mise en œuvre efficace de ces deux principes : d'une part, la définition d'un cadre stratégique clair pour chaque administration, le « plan administration exemplaire », et, d'autre part, un dispositif financier de bonus-malus très incitatif.

Différentes études ont démontré l'importance de cet engagement des pouvoirs publics en faveur du respect des droits des travailleurs comme variable déterminante du succès des initiatives de RSE (Polaski, 2006 ; Locke et al. 2007 ; Barenberg 2008). Un complément essentiel à toute initiative de RSE est la coopération avec les institutions publiques nationales soit (i) en assurant leur participation aux procédures de mise en œuvre et d'application de codes de conduite privés, (ii) soit par le biais de coopération intergouvernementale assurant le respect indirect des droits du travail par les entreprises, par le biais des gouvernements. Dans ce sens, Steurer (2010) souligne que les entreprises sont plus favorables à la RSE lorsque les autorités nationales ou locales sont plus engagées et interventionnistes en matière sociale et environnementale.

## **8.2. Perspectives de RSE au Bénin**

Dans les différents pays où elle a pris de l'ampleur, la politique gouvernementale en faveur de la RSE a pour priorité, de mettre en place un dispositif juridique encadrant la transparence sociale et environnementale des entreprises. Ainsi, pour le Bénin, la RSE devient un enjeu économique, social et environnemental de gouvernance globale, l'impact des activités des entreprises sur l'environnement et sur les sociétés n'étant pas délimité dans le temps et l'espace. En référence à Ruggie, elles s'inscrivent dans les quatre axes des actions publiques dans le domaine à savoir, les politiques, la régulation, la législation et le jugement. Au total, six (06) perspectives de politiques publiques de RSE au Bénin sont énoncées en référence aux écarts constatés entre d'une part, le profil standard et d'autre part, le profil pays. Elles sont déclinées suivant les grandes dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise puis des défis pertinents à relever dans chaque domaine.

### **Perspective 1 : La gouvernance de l'entreprise béninoise est plus sensible à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

En effet, l'état des lieux révèle que la gouvernance de l'entreprise béninoise se prête moins à la RSE en termes de la prise en compte des pratiques et des parties prenantes mais aussi de l'importance des moyens consacrés. L'un des premiers défis à relever sera donc d'inverser la tendance en la matière ; d'où cette première perspective de la RSE au Bénin.

### **Perspective 2 : Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) béninoises œuvrent à l'instauration de bonnes conditions de travail au-delà du cadre règlementaire et conventionnel des droits national et international.**

Le diagnostic de la RSE au Bénin permet de conclure à de bonnes conditions de travail dans le sens de la RSE pour les grandes entreprises exclusivement. Il reste donc un défi majeur qu'au même titre que les grandes entreprises, les PME qui sont, par ailleurs, les plus nombreuses participent à instaurer les mêmes conditions dans le cadre de travail. Seulement, ceci doit encore dépasser le seul respect des conventions existantes.

### **Perspective 3 : Au-delà de la rationalité économique et de la rentabilité financière, les entreprises béninoises sont favorables à la gestion durable des ressources.**

En effet, le profil pays indique que si les effets externes de l'activité de l'entreprise sur l'environnement sont perçus limités, l'approche de gestion durable des ressources n'est pas encore partagée et appliquée dans les pratiques. C'est pourquoi, il est important qu'elles internalisent davantage la gestion durable des ressources et la protection de l'environnement.

### **Perspective 4 : La protection des entreprises formelles contre les pratiques de concurrence déloyale du secteur informel est effective pour réduire l'effet inhibiteur sur l'engagement RSE de pratiques loyales**

Le marché économique béninois est particulier en ce sens que l'économie formelle et l'économie informelle y cohabitent officiellement. Elles s'entremêlent et se complètent de sorte qu'il est impossible de tracer une frontière rigide entre ces deux secteurs constitutifs de l'économie. En conséquence, l'entreprise informelle peut entreprendre des actions déloyales sans craindre les

moindres représailles ; c'est ce que révèle le profil RSE au Bénin avec le désengagement de l'entreprise formelle en matière de RSE. Ceci reste donc un défi à relever.

**Perspective 5 : L'expression de la demande de RSE des consommateurs contribue à l'émergence de la consommation responsable et durable des biens et services.**

Les pratiques commerciales des entreprises béninoises restent dominées par des approches de fidélisation de la clientèle ; un important défi reste l'émergence de la consommation durable et cette perspective est déclinée dans ce sens.

**Perspective 6 : La formalisation de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) reste un incitatif pour l'implication de l'entreprise béninoise dans le développement local.**

A l'état des lieux, les initiatives informelles sont repérables au niveau des entreprises en termes d'implication dans la communauté ; il est un important défi que cette offre de RSE soit formalisée pour développer les ISR.

### **8.3. Stratégies et actions publiques en faveur de la RSE au Bénin**

Les axes stratégiques et d'actions recommandés dans le cadre des politiques publiques de RSE au Bénin sont énoncées en référence aux écarts constatés entre d'une part, le profil standard et d'autre part, le profil pays. Elles se limitent par ailleurs au cadre d'interventions prioritaires de la RSE telles qu'il résulte du processus de priorisation des cibles ODD sensibles à la RSE au Bénin.

#### **Axe 1 : Promotion des pratiques de RSE au Bénin**

---

Des résultats de cette étude, il ressort comme une des principales contraintes pour l'intégration des pratiques de la RSE par les entreprises, la méconnaissance des pratiques de la RSE par la plupart des entreprises. A cet effet, il urge que toutes les parties prenantes travaillent à cela pour que dans les années à venir, toutes les entreprises béninoises connaissent mieux les pratiques de la RSE ainsi les avantages qui en découlent.

##### ***Action 1.1 : Adopter une politique nationale en faveur de la RSE***

La politique nationale en faveur de la RSE s'inscrit dans un cadre de référence plus général de la politique publique pour la prise en compte des enjeux de développement durable. Elle devrait concourir en particulier à relever trois défis de la stratégie nationale de Développement Durable à savoir, (i) la consommation et la production durables, (ii) la gouvernance et (iii) les défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde. Ce sont autant de cibles ODD sensibles à la RSE qui sont ainsi concernées sans oublier, la transition énergétique et la réalisation des engagements pris dans le cadre des conventions sur la biodiversité, les changements climatiques et la désertification, avec notamment, l'implication de toutes les parties prenantes et de tous les secteurs d'activité.

### ***Action 1.2 : Accompagner et conseiller les entreprises béninoise pour l'intégration des pratiques de la RSE dans leur organisation et fonctionnement***

En dehors de la politique nationale en faveur de la RSE, l'Etat doit initier chaque année des actions pour accompagner les entreprises sur tout le territoire national pour la prise en compte des pratiques de la RSE dans les entreprises. Cela peut être sous forme des actions de sensibilisation, de formation, des rencontres périodiques, des actions de régulation du marché. L'atteinte de ce résultat permettra de vulgariser les dispositions législatives et réglementaires et de lutter contre les concurrences et les pratiques déloyales constatées sur le marché.

### ***Action 1.3 : Œuvrer à faire prévaloir la notion de maîtrise d'impact de l'activité de l'entreprise à celle d'action volontaire en matière RSE***

La politique publique, du point de vue des relations et des conditions du travail, appelle des alternatives aux options volontaires de la RSE dans son approche classique. Dans ce sens, la définition de la Commission Européenne dans sa communication du 25 octobre 2011 : « Responsabilité Sociale des Entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 » est plus applicable, substituant la notion de maîtrise d'impact à celle d'action volontaire : la RSE est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour une pleine réalisation de cette responsabilité sociale, les entreprises ont à engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus qui intègre les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits Humains et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. Ce processus vise in fine (i) à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires et actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ; (ii) à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. Les grandes entreprises et les entreprises particulièrement exposées au risque d'avoir ce type d'effets, sont incitées à faire preuve de la diligence qui s'impose en fonction des risques, y compris dans leurs chaînes d'approvisionnement ». La définition d'ISO 26000 qui insiste sur la contribution des entreprises au Développement Durable, très voisine, est une autre référence essentielle.

## **Axe 2 : Développement de cadres et mécanismes incitatifs au déploiement de la RSE par l'entreprise béninoise**

---

L'incitatif principal des entreprises, à adhérer à des codes de conduite privés, reste le risque de perte de réputation et de parts de marchés, le levier principal étant la pression des consommateurs et de la société civile sur ces entreprises. Ainsi donc, aux politiques incitatives des pouvoirs publics répond l'appropriation de la RSE par l'entreprise<sup>21</sup>. Ce constat qui est fait, aussi bien au niveau international qu'au niveau national, appelle des politiques publiques incitatives pour promouvoir et accompagner les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises. Une incitation a priori et explicite permet de renforcer l'engagement de l'entreprise

---

<sup>21</sup> L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) a réalisé en 2012 une enquête auprès des entreprises qui montre que plus de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus déclarent s'impliquer dans la RSE. Cet engagement croît avec la taille des sociétés. Les sociétés impliquées dans la RSE sont plus attentives aux enjeux de développement durable dans leur politique d'achats ou au respect de la biodiversité. Par ailleurs, avec plus de 700 entreprises membres, le chapitre français du Global Compact des Nations Unies est l'un des plus importants au monde. [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1421](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1421)

dans la prise en compte et la prise en charge de la responsabilité sociale. Elle peut prendre la forme de la loi sur les "Benefit Corporations" aux Etats-Unis, laquelle permet l'enregistrement des entreprises sous un statut les autorisant à faire passer l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux avant les objectifs de rendement pour les actionnaires. Il sera utile d'allier contraintes et incitations dans ce cadre.

### ***Action 2.1 : Adoption de lois et règlements sur les Investissements Socialement Responsables au Bénin***

La prise en compte des pratiques de la RSE par les entreprises béninoises est le but visé à travers cette étude. Cette prise en compte permettra, non seulement, d'atteindre les objectifs stratégiques 1 et 2 du PAG du gouvernement mais aussi les ODD. La mobilisation des moyens et la mise en œuvre des actions doivent concourir à l'atteindre de ce résultat.

### ***Action 2.2 : Mise en cohérence des politiques nationales et sectorielles avec les engagements internationaux dans les domaines des droits Humains et de l'environnement***

Le Bénin est engagé dans les processus internationaux de normes et de convention encourageant et encadrant les pratiques entrepreneuriales responsables. Ainsi, il a participé activement à l'élaboration de normes et principes auxquels il adhère et dont il promeut la mise en œuvre : (i) la déclaration de principe tripartite de l'Organisation Internationale du Travail sur les entreprises multinationales et la politique sociale ; la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; (ii) les principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales ; (iii) les principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'Homme du conseil des droits de l'Homme des Nations Unies ; (iv) le guide ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations de l'Organisation Internationale de Normalisation. L'application des recommandations de ces instruments normatifs n'est pas toujours effective au Bénin et il devient impérieux de ratifier mais aussi et surtout de respecter et de faire respecter les valeurs qu'ils véhiculent.

L'Etat doit ratifier les textes internationaux qui amènent les entreprises à adopter les pratiques de la RSE. Il s'agit des normes définies par les organisations internationales. Les normes de la RSE, élaborées au niveau interétatique, doivent être appliquées dans tous les pays après ratification par des gouvernements. A part les législatives interétatiques, les politiques nationales doivent aussi tenir compte de leur contexte et prendre des textes et les faire voter pour la réglementation du fonctionnement des entreprises. Ces textes et lois doivent s'inspirer des normes internationales en matière de la RSE. L'Etat doit aussi prendre des mesures pour faire appliquer ces textes à toutes les entreprises. Des inspecteurs, les polices environnementales, des ONG doivent être outillés pour appliquer les textes afin d'amener les entreprises à les respecter.

### ***Action 2.3 : Promouvoir l'Investissement Socialement Responsable (ISR) au profit des communautés et du développement local***

Un encouragement aux initiatives volontaires de promotion de l'ISR est nécessaire pour engager les entreprises dans les investissements responsables au profit des communautés locales. En complément de l'action réglementaire, les pouvoirs publics encouragent les initiatives des acteurs de l'ISR en cohérence avec les principes et les orientations qu'ils promeuvent. Dans ce sens aussi, une concertation multipartite doit peut être conduite pour mettre en place un processus de labellisation robuste, partagé et reconnu, qui rende lisible l'offre d'ISR.

***Action 2.4 : Créer un cadre réglementaire conduisant les entreprises à rendre compte des informations non financières de l'entreprise et susceptible de s'adapter à la diversité des entreprises au Bénin***

Il s'agit de l'affirmation d'un principe du reporting en proposant une option déclarative aux entreprises pour rapporter sur leurs politiques de RSE, y compris les diligences raisonnables, les résultats obtenus, leurs principaux risques et leurs indicateurs clés de performance.

**Axe 3 : Création et animation d'une plateforme RSE-Bénin multi-acteurs**

---

La création et l'animation d'une « plateforme d'actions globale », sous le pilotage du ministre en charge du développement, peut devenir un moyen efficace de promotion de la RSE qui ne peut relever uniquement des autorités publiques. La prise en compte et la prise en charge de la RSE doit bénéficier d'une large diffusion et du concours actif de l'ensemble des acteurs concernés. Il s'agit à la fois de favoriser un dialogue régulier entre les acteurs publics et privés, entre les communautés et l'entreprise, de permettre aux parties prenantes de confronter leurs initiatives et de promouvoir ainsi les bonnes pratiques. La mobilisation des parties prenantes en faveur de la RSE traduite par des conventions d'engagements volontaires ou non, constitue un puissant levier de progrès dont les atouts sont les suivants : (i) la force d'entraînement, (ii) le caractère additionnel aux dispositifs réglementaires existants et (iii) la promotion possible et effective dans certaines conventions.

C'est pourquoi, l'Etat doit avoir le souci d'impulser une dynamique de dialogue et de concertation avec toutes les parties prenantes autour des thématiques de la RSE. Les organes de concertation et de négociation entre partenaires sociaux sont des lieux privilégiés pour débattre des conditions de travail, de santé et de sécurité au travail, ainsi que pour aborder tout autre sujet en cohérence avec la problématique de la RSE. Il peut aussi s'agir d'un observatoire national des pratiques des entreprises en matière sociale et environnementale, selon le modèle de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) en France<sup>22</sup> (gouvernance multi-parties prenantes). Estlund (2008) propose un modèle basé sur la coopération, la mise en œuvre d'un code de conduite privé, complété par les poursuites de l'Etat en cas de violation, ainsi que l'accroissement des inspections et la mise sur pied de **mécanismes d'alertes éthiques**.

***Action 3.1 : Aider à la création de la plateforme RSE Bénin incluant l'ensemble des parties prenantes***

Cette instance de concertation des diverses parties prenantes sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises permet aux parties concernées de débattre autour de sujets concernant la RSE, ses enjeux, et ce dans le cadre de groupes de travail thématiques (ex: chaîne de valeur, transparence, label RSE...). Elle constituera un espace de dialogue destinée à construire des consensus avec des parties prenantes dont les avis peuvent être très éloignés. La Plateforme RSE sert aussi de courroie de transmission entre le secteur privé et celui de l'administration.

***Action 3.2 : Contribuer à l'animation de la plateforme RSE Bénin incluant l'ensemble des parties prenantes***

---

<sup>22</sup> L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) exerce, pour le compte de ses adhérents (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organismes professionnels et sociaux), une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international.

Après la création, il s'agit d'animer la plateforme et la contribution de l'Etat comme catalyseur peut être crucial. Les objectifs de la Plateforme nationale de la RSE peuvent se résumer par :

- construire une base documentaire largement accessible pour encourager la diffusion de la RSE et appuyer ses propres travaux ;
- contribuer de manière efficace à la promotion de la RSE via les consultations auprès des administrations concernées ainsi qu'auprès des parties prenantes ;
- promouvoir de façon dynamique, cohérente et ambitieuse la RSE, à travers tant les politiques publiques que le soutien aux initiatives volontaires des acteurs privés ;
- valoriser les pratiques exemplaires et identifier les moyens pour les diffuser largement et leurs accorder des prix d'excellence ou des certificats spécifiques, des récompenses incitatives... ;
- soutenir et accompagner les entreprises socialement responsables, en mobilisant l'ensemble de leurs parties prenantes, les entreprises et autres organisations qui le souhaitent dans leurs démarches d'apprentissage, de progrès et de valorisation ;
- promouvoir l'évaluation des dispositifs et pratiques de RSE (indicateurs, rapports...) ;
- assurer un suivi de la mise en œuvre des recommandations des acteurs de la plateforme.

***Action 3.3 : Organiser et appuyer aussi bien techniquement que financièrement, l'organisation des consommateurs dans le sens d'une demande de RSE***

L'instauration d'un droit des consommateurs à « une information environnementale sincère, objective et complète portant sur les caractéristiques globales du couple produit/emballage et à se voir proposer des produits respectueux de l'environnement à des prix attractifs » est nécessaire pour engager davantage les consommateurs qui incitent et expriment une demande de RSE.

***Action 3.4 : Missionner la plateforme RSE pour élaborer un guide méthodologique d'établissement d'un dispositif de reporting obligatoire et recenser les référentiels sectoriels applicables aux entreprises béninoises.***

Le reporting est une étape cruciale dans la formalisation des actions et des impacts de performances extra-financières...le parcours est long, il est pourtant prometteur pour la performance durable de l'entreprise. Il nécessite des réflexions stratégiques et des actions concrètes et partagées.

**Axe 4 : Evaluation et valorisation des pratiques RSE des entreprises béninoises**

La contribution particulière et informelle des entreprises de l'économie informelle à la RSE doit également être valorisée. En effet, les entreprises de ce secteur constituent des acteurs précurseurs, innovants et performants du développement durable dans son acception la plus complète, en ce qu'elles s'efforcent de concilier la performance économique, le progrès social et la protection de l'environnement. Constituées sous différentes formes, les structures de l'économie sociale et solidaire sont organisées autour d'une solidarité collective, d'un partage du pouvoir dans l'entreprise, et d'une indépendance à l'égard de détenteurs de capitaux, souvent garantie par leur statut particulier. Leurs buts et leurs modes d'organisation les prédisposent à prendre en compte les enjeux de la RSE. Le défi reste ici celui des données statistiques nécessaires à la comptabilisation des pratiques endogènes ; c'est pourquoi, il est important que

ceci entre dans le dispositif national de collecte de données statistiques. Il s'agit de définir les indicateurs sociaux et environnementaux nécessaires.

***Action 4.1 : Rendre compte de la nature hybride du profil Bénin en matière RSE et veiller à produire des données sur les pratiques endogènes***

L'identification des profils RSE standard et national révèle bien une hybridation dans le déploiement des pratiques socialement responsables, ceci entre les normes et standards traditionnels et les pratiques endogènes. Une hybridation des modes traditionnels et modernes d'organisation, de gestion et de management à l'intérieur des entreprises béninoises est constatée : les obligations sociales et coutumières des acteurs économiques nationaux cohabitent avec leur volonté d'introduire une rationalisation occidentale des modes d'organisation, de gestion et de management. Cette hybridation montre que la responsabilité traditionnelle et béninoise de l'entreprise, loin de contrer la modernisation de l'économie, l'appui au contraire. En retour, c'est par la prise en compte des pratiques nationales de responsabilité sociale et environnementale existantes que les exigences de RSE pourraient être intégrées efficacement dans l'organisation, la gestion et le management des entreprises au Bénin. Ceci répond par ailleurs, à un souci de contextualisation de la RSE pour mieux en rendre compte.

***Action 4.2 : Initier un processus de reporting extra-financier à contenu variable en fonction de la taille de l'entreprise***

A travers un tel processus, il est demandé aux entreprises d'intégrer des indicateurs permettant d'évaluer la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités dans le rapport annuel. Ainsi, les entreprises ont une obligation de reporting pour rendre compte de l'ensemble de leurs actions extra financières. Cet aspect de la bonne gouvernance passe par le respect et l'application stricte des lois nationales et conventions internationales en matière du droit au travail. C'est par le seul moyen que l'Etat pourra apprécier la volonté des entreprises de veiller au bien-être et à la sécurité des citoyens qu'elles emploient.

Depuis 2001, une telle dynamique est initiée en France avec l'instauration d'une obligation de reporting extra-financier annuel sur des critères sociaux, environnementaux et sociétaux pour les entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ; elle s'accompagne en outre, de moyens d'action, d'animation et de portage. C'est pourquoi, pour le Bénin, l'initiation de reporting extra-financier pourra concerner les entreprises qui participent aux commandes publiques. De ce point de vue, la RSE a ainsi vocation à être un levier pour la compétitivité des entreprises, notamment celles se portant sur les marchés internationaux qui exigent de plus en plus fréquemment le respect des standards internationaux en matière de RSE. Ceci est également vrai pour les Très Petites Entreprises (TPE) et les Petites et Moyennes Entreprise (PME), secteurs dans lesquels la RSE doit toutefois être adaptée, dans un cadre volontaire, pour devenir un levier de changement et développement. Pour les grandes entreprises, le reporting peut devenir obligatoire. Symétriquement, le développement d'indicateurs extra-financiers, largement diffusés, traçables et vérifiables doit favoriser le développement de l'ISR.

### ***Action 4.3 : Initier un mécanisme de labellisation à contenu variable en fonction du secteur d'activité de l'entreprise***

La prise en compte du droit de l'environnement sont les priorités issues des textes internationaux demandées aux entreprises pour être qualifiées de « socialement responsable ». Le gouvernement peut légiférer pour favoriser l'adoption de certains comportements, comme la limitation des émissions de certains polluants dans l'air ou dans l'eau, afin d'assurer la protection de l'environnement par le biais du respect des obligations législatives par les entreprises. Pour y parvenir, il est nécessaire que le gouvernement traduise les concepts et les principes de ces normes internationales dans leur droit interne et qu'elles deviennent imposables aux entreprises. Pour ce faire, deux interventions peuvent être envisagée : (i) l'appui de l'Etat à la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement, et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer ; (ii) la négociation sur la possibilité d'ajouter aux attributions des institutions représentatives du personnel une mission en matière de développement durable, d'étendre la procédure d'alerte professionnelle interne à l'entreprise aux risques d'atteinte à l'environnement et à la santé publique et de faire définir par les branches professionnelles des indicateurs sociaux et environnementaux adaptés à leurs spécificités.

#### **8.4. Mécanismes institutionnel et opérationnel de la RSE**

Pour la mise en œuvre de ces stratégies et actions et mesures, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme national chargé de favoriser la promotion des pratiques RSE auprès des entreprises en vue, notamment, d'élaborer des politiques de promotion de la RSE, d'en favoriser le déploiement, d'exécuter, de surveiller et d'évaluer ces politiques, d'engager des actions de sensibilisation et de mobiliser l'appui en leur faveur.

Ce mécanisme va consister en l'installation d'un Comité technique permanent incluant les différents Ministères concernés par les questions centrales de la RSE au Bénin. Il s'agit de :

##### **Administration publique :**

- Ministère en charge du développement ;
- Ministère en charge de l'environnement ;
- Ministère en charge du travail ;
- Ministère en charge de la justice
- Ministère en charge de l'économie ;
- Ministère du commerce ;
- Ministères en charge de l'éducation, de la santé, de l'eau et de l'énergie.
- Autres ministères sectoriels.

##### **Secteur privé :**

- Le Conseil National du Patronat du Bénin ;
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin.

##### **Autres acteurs**

- Les Universités et centres de recherche ;
- Les Collectivités locales ;
- Les Organisations de la société civile

- Les Centrales syndicales ;
- Les organisations de consommateurs ;
- Etc.

Pour faciliter le bon fonctionnement du Comité Technique, il est préférable que la taille soit légère et composée de cadres compétents dans le domaine. A travers ce Comité interministériel, le gouvernement va créer un environnement dans lequel les entreprises et les autres parties prenantes peuvent aligner leurs activités de RSE avec les priorités de développement identifiées au niveau national. En légiférant, élaborant des politiques et fixant des normes, le gouvernement va participer activement à la mise en place d'un cadre de mise en œuvre de la RSE.

Avec la Plateforme RSE Bénin, des forums et/ou des partenariats entre le gouvernement et les entreprises serviront de vecteurs à la réalisation d'une société plus durable. Comme c'est le cas du gouvernement du Canada qui a mis en place un éventail d'initiatives qui démontrent sa volonté de longue date de promouvoir les pratiques commerciales responsables des entreprises. Par les mesures qu'il prend, le gouvernement a facilité le succès commercial des entreprises canadiennes tout en renforçant la contribution de leurs activités à la croissance économique générale du Canada et de ses partenaires commerciaux, y compris les économies en développement ou émergentes. Il est très important qu'au Bénin le gouvernement à travers ce Comité puisse accompagner les parties prenantes de la RSE, en vue de promouvoir et d'encourager les pratiques commerciales responsables et de soutenir ainsi la croissance économique durable et les valeurs communes et par ricochet l'atteinte des ODD à l'horizon 2030. A cet effet, il est souhaitable que la cellule soit logée au niveau de la direction qui s'occupe des politiques ODD du Ministère du Plan et du Développement.

## CONCLUSION

Si la RSE offre une première réponse aux déséquilibres du monde du travail, elle est aussi un reflet de sa complexité : en effet, les entreprises doivent se positionner par rapport à des contraintes nouvelles. Parmi ces contraintes, se trouvent les préoccupations sociales et environnementales de plus en plus fortes mais également le rôle joué par les pouvoirs publics. Encore plus qu'auparavant, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'inscrit dans une nouvelle perspective depuis l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD) en septembre 2015. Les ODD, c'est un ensemble de dix-sept objectifs avec cent soixante-neuf cibles définies au niveau planétaire pour traiter la question du Développement Durable sur les prochaines années ; mais aussi, c'est un ensemble d'acteurs et de parties prenantes dont l'Etat et le secteur privé. Comment les deux peuvent interagir pour réaliser des progrès significatifs sur les cibles ? C'est l'objectif de ce rapport qui apprécie comment la Responsabilité Sociale de l'Entreprise peut contribuer à atteindre l'une ou l'autre des cibles.

Dans la première partie de ce rapport, l'état des lieux de la RSE est fait pour situer le concept dans son contexte dans le temps et dans l'espace. Par définition, il s'agit de la contribution des entreprises au développement durable : « La Responsabilité Sociale des Entreprises est la maîtrise par une organisation des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations». C'est au regard de ce contenu, que la RSE est bien perçue comme un outil pouvant permettre la réalisation des ODD et il est utile d'en apprécier les enjeux pour le Bénin. Au niveau international et au niveau continental, différents cadres conventionnels, réglementaires, institutionnels et législatifs permettent de rendre compte de l'importance de la RSE dans les dispositifs de gouvernance, de droits humains, du travail, etc. Le rapport revient sur ces différents cadres qui situent les différences et les convergences dans ces dispositions, mais aussi sur les différentes catégories de parties prenantes avec leur rôle dans la mise en œuvre de la RSE.

Quel est l'état des lieux de la RSE au Bénin ? L'étude apporte des réponses précises à cette question qui reste centrale. Sur un échantillon de trente-cinq entreprises choisies de manière aléatoire, un guide d'entretien est appliqué pour apprécier le niveau de compréhension de la RSE, le niveau de prise en compte et le niveau de prise en charge par l'entreprise au Bénin. Au dépouillement des résultats, il est possible de décrire le profil RSE du Bénin au regard des sept (7) dimensions de la norme ISO 26000 qui reste celle qui est utilisée dans le domaine. Les éléments saillants ci-après permettent de rendre compte de cette description.

1. En général, si l'entrepreneur béninois n'est pas sensible à l'investissement socialement responsable, la gouvernance de l'entreprise béninoise se prête moins à la RSE en termes de la prise en compte des pratiques et des parties prenantes mais aussi de l'importance des moyens consacrés ;
2. L'organisation et le fonctionnement de l'entreprise béninoise sont susceptibles de discriminer à l'embauche, mais créent moins des situations de risques et d'atteinte aux droits humains avec un respect des valeurs culturelles des parties prenantes intéressées ;
3. Les conditions d'épanouissement de l'employé, les relations entre l'employeur et l'employé, le dialogue social et le respect des conventions existantes sont relativement favorables à la responsabilité sociale de l'entreprise béninoise lorsque celle-ci est d'une taille (chiffre d'affaires, effectif du personnel) relativement grande ; mais elles restent généralement limitées au cadre réglementaire et conventionnel du droit national et international du travail ;

4. Globalement, les effets externes des activités de l'entreprise béninoise sur l'environnement sont perçus encore limités et des initiatives à l'échelle individuelle sont engagées pour en réduire les nuisances en fonction des secteurs et branches d'activité ; mais ces initiatives relèvent plus de la rationalité économique et de la rentabilité financière que de la gestion durable des ressources ;

5. Globalement, d'une part, les bonnes relations des entreprises béninoises avec leurs fournisseurs sont moins guidées par des commandes et achats durables puis d'autre part, les pratiques déloyales des branches informelles de l'économie constituent des menaces permanentes pour la loyauté des pratiques ;

6. En fonction de la structure de marché, les entreprises béninoises développent des pratiques commerciales ; ce qui explique qu'elles soient plus orientées vers la fidélisation des consommateurs que vers la consommation durable dans le sens de la RSE ;

7. Les initiatives d'entreprises béninoises dans les communautés et le développement local sont parcellaires, formelles ou informelles, avec un niveau d'implication variant en fonction de la taille de l'entreprise mais relevant beaucoup plus de la demande RSE des parties prenantes (communauté, Etat) que de l'offre volontaire ; il en est de même de l'ISR dont l'opportunité n'est pas encore partagée par l'entreprise étant donné le conflit potentiel avec le profit financier et la fonction de redistribution de l'Etat.

Les sept principaux repères permettent de caractériser le profil RSE du Bénin. Les principaux déterminants de ce profil ont été examinés, de même que les principales contraintes qui peuvent limiter l'engagement de l'entreprise. Les premiers tiennent à la taille de l'entreprise mais aussi au secteur ; les secondes tiennent aux rapports existants entre parties prenantes.

Quelles perspectives inspirent ce profil Bénin de la RSE dans le cadre du développement durable ? Pour répondre à cette question, le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 est discuté quant à l'intégration de la RSE dans les dispositions. L'exercice a consisté en l'identification des cibles ODD qui sont sensibles à la RSE : la méthode s'inspire du schéma de priorisation des cibles ODD et un ensemble de vingt cibles sont apparues sensibles aux ODD. En conséquence, pour traiter les questions de RSE au Bénin dans le cadre des ODD, il est recommandé de se positionner sur ces différentes cibles ODD. Pour approfondir la démarche, cet ensemble de cibles RSE a été comparé aux cibles prioritaires au niveau national : l'exercice a permis de montrer que sur les quarante-neuf (49) cibles prioritaires nationales, dix (10) cibles prioritaires adressent l'une des dimensions RSE. Cet arrimage permet d'indiquer que le cadre national de mise en œuvre des ODD permettra de rendre compte des politiques publiques de développement de la RSE au Bénin. A cet effet, la liste des différentes cibles est donnée.

Enfin, un ensemble de perspectives et de recommandations de politiques publiques permet de revenir sur les actions phares qui peuvent être engagées pour améliorer les performances enregistrées en matière RSE au Bénin. Elles sont globales et spécifiques tenant à la fois de stratégies générales que de politiques spécifiques à l'une ou l'autre des différentes parties prenantes. Dans ce sens, l'Etat du Bénin aura un rôle important à jouer en contrôlant les pratiques mais surtout en valorisant les innovations dans le domaine. Cela passe par une validation des pratiques les plus contraignantes pour les entreprises en les insérant dans la législation nationale. Ainsi, comme le soulignent Acquier et Aggeri (2008), la RSE suscite une réflexion permanente sur les frontières entre action publique et privée et cet aspect est encore plus vrai dans un pays en développement où l'Etat est confronté à de nombreuses carences au niveau de ses capacités.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acquier A., Gond J-P. (2007) : Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : au (re)découvert d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d' Howard Bowen, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), p. 5 – 35.

Acquier A., Gond J.P. (2005), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.

Attarca M., Jacquot T. (2005), « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai.

Barenberg, M. (2008), “Toward a Democratic Model of Transnational Labour Monitoring”, in B. Bercusson and C. Estlund (dir.), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation*. Oxford: Hart Publishing, pp.37-65.

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.

Bowen H.R. (1978), *Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later, Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society*, E. M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co, pp. 116-130

Branco L.C., Rodrigues L.L (2006), “Corporate Social Responsibility and Resource Based Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Iss 69, pp. 111–132.

Caroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of A Definitional Construct, *Business and Society*”, 38, 3, 268-295.

Capron, M., F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte (2011), « ISO 26000 : une norme « hors norme », *Economica* : Paris. Etudes des politiques volontaristes en matière de la RSE dans 19 pays européens, pp. 12-18

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *La Revue de l'Organisation Responsable*, N°1. pp 5-17.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, La Découverte, 122 p.

Commenne V. (2006), « Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques, Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable », Éditions Charles Léopold Mayer.

Dahlsrud A. (2008), “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental, Management*, 15, 1, pp.1-13.

Doh J.P., Guay T.R. (2006), “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol 43, n°1, pp. 47-73.

Feron M. (2005), « La diversité des politiques et pratiques orientées RSE : entre universalité et contingence », IIIème congrès de l'Association pour de Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 18 et 19 Octobre, Lyon.

François- Lecompte A. et Valette-Florence P., (2006), «Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions marketing* N°4, 67-7.

Frankental P. (2001), “Corporate social responsibility - a public relation invention?”, *Corporate Communications*, Vol 6, Iss. 1, pp. 18-23.

Griffin J.J., Mahon J.F. (1997), “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate”, *Business and Society*, vol. 36, n° 1, 5-31

Hepple, B. A. (2005), “Labour Laws and Global Trade”, Hart Publishing.

Hounyovi M. J-C (2013), « La responsabilité sociétale de l’entreprise et les réactions des parties prenantes : le cas de l’opérateur téléphonique MTN et des utilisateurs de téléphonie mobile au Bénin », *Revue Africaine de Gestion*, N°4, Avril 2013.

Houkou E. (2013), « La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin », *Revue africaine de gestion*, n°4, 2013.

Hounton M. (2013), « La responsabilité sociale de l’entreprise et la GRH: Quelles perspectives pour les entreprises au Bénin », In *De l’audit social à l’audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?*, Editeurs Dupont C. Giuliano R. et Peretti J-M, pp.411-419.

Igalens J. (2004), « Comment évaluer les rapports de développement durable? », *Revue Française de Gestion*, vol 30, N°152, pp 151-166.

Jain A.K., Puplampu B.B., Amponsah-Tawiah K., Andreou N.J.A, (2012), “Occupational Safety & Health and Corporate Social Responsibility In Africa: Repositioning Corporate Responsibility Towards National Development”, University of Nottingham & University of Ghana Business School.

Klarsfeld A., Delpuech C. (2008), « La RSE au-delà de l’opposition entre volontarisme et contrainte : l’apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l’organisation responsable*, 2008/1 (Vol. 3), Pages 72.

Krausz J. (1996), “The Association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost”, *Journal of Business Ethics*, vol. 15, 321-357.

Levine M. (2008), « China’s CSR Expectations Mature », *The China Business Review*, 35:6, 50-53.

Lin L-W. (2010), “Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change?”, *Berkeley Journal of International Law*, 28 (1) : pp. 64-100.

Marrewijk M. V. (2003), “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency”, *Journal of Business Ethics*, 4 (2/3), pp. 95-105.

Maignan I. and Ferrel O.C. (2004), « Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, 1, pp.3-19.

Mercier S. (2002), « Une typologie de la formalisation de l’éthique en entreprise : l’analyse de contenu de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, 34-49.

Nobre M. (2016), « Aide au développement et Responsabilité Sociale des Entreprises françaises au Bénin : pourquoi faut-il envisager une éducation financière? », Mémoire de Master.

ONU (2017), « Contextualisation et priorisation des ODD au Bénin », Rapport Pays

- Payaud A. M. et al., (2014), « La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU » Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés », *Revue française de gestion*, N° 245, 2014-8, pp. 133-158.
- Polaski, S. (2006), “Combining Global and Local Forces: The Case of Labor Rights in Cambodia”, *World Development*, 34 (5), pp. 919-932.
- Preston L., O’bannon D. (1997), “The Corporate Social-Financial Performance Relationship”, *Business and Society*, vol. 36, n° 4, 419-429.
- Rowley T., Berman S. (2000), “A Brand New Brand of Corporate Social Performance”, *Business and Society*, vol. 39, n° 4. Pava M.L.,
- Swanson D.L. (1995), “Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 43-64.
- Secchi, D. (2007), Utilitarian Managerial and Relational Theories of Corporate Social Responsibility, *International Journal of Management Reviews*, 9 (4), pp. 347-373
- Sen S., Bhattacharya C.B. et Korschun D. (2006), «The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships : a field experiment», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 2, 158-166.
- Tixier M. (2002), « Responsabilité sociétale de l’entreprise : regards croisés entre faire et faire savoir », *Gestion 2000*, n°4, 33-47 Torres O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, 9-43.
- ONU (1992), “Agenda 21”.
- Vermander B. (2013), « Développement durable et responsabilité sociale des entreprises en Chine contemporaine », *Hérodote*, n° 150-2013/3, Pages 208-220.
- Wong A., Yameogo U. (2011), «Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique Francophones», livre blanc, Editions Charles Léopold Mayer.
- Wood D.J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, vol. 16 n° 4, pp. 691-718.
- Yameogo U. (2007), «L’émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives», Master professionnel
- Steurer, R. (2010), “The role of governments in corporate social responsibility: characterizing public policies on CSR in Europe”, *Policy Science* 43: 49-72.

## ANNEXES

### GUIDE D'ENTRETIEN

Cette réflexion permettra d'enrichir un rapport sur les actions et les avancées en matière de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise dans une perspective de développement durable au Bénin.

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
<b>SECTION 0 : NOTION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE</b>	
Qu'est-ce pour vous la responsabilité sociale d'entreprise ?	_____
Quels sont les signes qui vous permettent de dire que votre entreprise est socialement responsable ?	_____
<b>SECTION I : GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE</b>	
La propriété de l'entreprise est-elle partagée ? (coopérative, actionnariat des employés, copropriété, ou autre) ?	_____ _____ _____
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement Est-ce que votre organisation a pris en compte les questions environnementales dans son organisation et son fonctionnement ? Quelles sont les normes d'évaluation ?	_____ _____ _____ _____
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	_____ _____
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	_____ _____
Autres actions engagées, en faveur des droits de la Gouvernance de l'entreprise pour la RSE.	_____ _____
Identifié des parties prenantes et disposez-vous de mécanismes de communication avec elles ? Quelles sont les parties prenantes de l'organisation ? (actionnaires, clients, syndicaliste, partenaires etc.) Quels sont les mécanismes de communications avec ces parties prenantes ?	_____ _____ _____ _____ _____
<b>SECTION II : DROITS DE L'HOMME</b>	
Quelle est la place des droits de l'Homme dans votre interprétation de la responsabilité sociale ?	_____ _____ _____
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Existe-t-il des situations présentant un risque pour les droits de l'Homme ?	_____ _____ _____
Impacts possibles des activités de votre entreprise sur les droits humains ? (extraction de matières, implication politique et lobbying, conditions de travail, déplacement de population)	_____ _____ _____
Solutions de remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme	_____ _____

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
Discrimination et groupes vulnérables Condition de travail discriminatoire ? Actes de discriminations ? Groupes vulnérables ? (enfants etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Droits économiques (garantie, qualité, juste prix pour les clients/consommateurs ; rémunération équitable pour les employés ; résultats financiers pour les actionnaires etc)  Droits sociaux (Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité, développement des produits étiques, Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise etc.)  Droits culturels (respect des valeurs culturelles de la communauté, du pays, de chaque employé etc.)	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme.	<hr/>
<b>SECTION III: RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	
Quels mécanismes spécifiques sont utilisés pour assurer la mise en œuvre dans les faits de la politique de votre entreprise concernant les conditions de travail ?	<hr/> <hr/> <hr/>
Mise en place de conditions pour l'épanouissement des collaborateurs (ex. : confiance, droit à l'erreur, transparence, honnêteté des propos, égalité des chances, valorisation de la position)	<hr/> <hr/> <hr/>
<u>Emploi et relations employeur – employé</u> Formation et perfectionnement de l'employé Conditions de travail et protection sociale Santé et sécurité au travail	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Actions en faveur du dialogue social	<hr/>
Respect du personnel (ex. : horaire agréables, assurance, vacances, souper du personnel)	<hr/> <hr/> <hr/>
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	<hr/> <hr/>
<u>Organisation du travail, Santé et sécurité</u> —l'absentéisme —les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives —au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective —à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession —à l'élimination du travail forcé ou obligatoire —à l'abolition effective du travail des enfants	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Autres actions engagées, en faveur des droits des relations et conditions de travail pour la RSE.	<hr/> <hr/>
<b>SECTION IV : L'ENVIRONNEMENT</b>	

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
<u>Utilisation durable des ressources</u> — l'utilisation des eaux; — l'utilisation des énergies; — l'utilisation des sols; — l'utilisation des forêts et faunes;	_____ _____ _____ _____
<u>Changement climatique</u> —l'adaptation aux conséquences du CC —l'atténuation des effets du CC — les rejets de gaz à effet de serre	_____ _____ _____
<u>Protection de la biodiversité</u> —les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	_____
<u>Pollution et gestion des déchets</u> —les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement —les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets —la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique	_____ _____ _____ _____
Autres actions engagées, en faveur de l'environnement pour la RSE.	_____
<b>SECTION V : LOYAUTE DES PRATIQUES</b>	
Dans le choix de vos fournisseurs, tenez-vous compte de critères environnementaux (certifications, infractions réglementaires, bonnes pratiques) ?	_____ _____
<u>Relations avec les fournisseurs</u> —l'importance de la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs de leur responsabilité sociale et environnementale —la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	_____ _____ _____
Les actions engagées pour prévenir la corruption	_____
Concurrence loyale (Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social)	_____
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur de production	_____ _____
Autres actions engagées, en faveur des droits de la loyauté de pratique pour la RSE.	_____
<b>SECTION VI : QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS</b>	
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	_____ _____
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	_____
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	_____ _____
Protection des données et de la vie privée des consommateurs	_____
Education et sensibilisation des consommateurs pour une consommation durable des produits	_____ _____
Consommation durable qui respect l'environnement	_____
Autres actions engagées, en faveur des droits des consommateurs pour la RSE.	_____ _____
<b>SECTION VII : COMMUNAUTE ET DEVELOPPEMENT LOCAL</b>	
Implication de l'entreprise auprès des communautés	_____

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
Implication dans l'éducation et culture	_____
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société — en matière d'emploi et de développement local — sur les populations riveraines ou locales — sur la santé des populations locales	_____ _____ _____
Création d'emploi et développement des compétences	_____
Création de richesses et de revenus pour les communautés	_____
Existence d'un compte pour les dons et le sponsoring (ex. : bonnes œuvres, culture et sport)	_____
Investissement de l'entreprise dans la communauté	_____
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société (associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines)	_____ _____ _____
—Les conditions du dialogue avec les parties prenantes ou organisations — les actions de partenariat ou de mécénat	_____
Autres actions engagées, en faveur des communautés et le développement local pour la RSE	_____
<b>SECTION VIII : PRINCIPAUX DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT RSE AU BENIN</b>	
<u>Origine de l'engagement en faveur de la RSE</u> Pourquoi votre entreprise s'est-elle engagée en faveur de la RSE? (Déterminants primaires ou importants)	_____ _____
<u>Pratique(s) de RSE dans l'entreprise</u> Pouvez-vous nous décrire les pratiques de RSE mises en œuvre dans votre entreprise?	_____ _____ _____
<u>Types de facteurs favorisant la mise en œuvre de la RSE dans les PME</u> Selon vous, quels sont les facteurs incitant à la mise en œuvre de la RSE dans les PME?	_____ _____ _____
Quelles ont été les évolutions de ces pratiques dans le temps?	_____
<u>Origine du non engagement en faveur de RSE</u> Pourquoi votre entreprise ne s'est-elle pas engagée en faveur de la RSE?	_____ _____
Autres déterminants de la pratique RSE	_____
<b>SECTION IX : IMPACTS SOCIAUX, ECONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA RSE</b>	
<u>Quels sont les impacts de l'implication dans la RSE pour votre entreprise? À distinguer selon l'horizon temporel (court terme, moyen terme, long terme).</u>	_____ _____ _____
<u>Quelle est la nature des retours sur investissement en termes de performance?</u> Performance économique : croissance, parts de marché, gains de productivité, prix de cession en cas de transmission, etc.	_____ _____ _____
Performance autre qu'économique : capital immatériel à préciser (capital social, réputation, climat social, mobilisation du personnel, capacité à innover, système d'information, etc.).	_____ _____ _____
Autres impacts de la pratique RSE	_____
<b>SECTION X : CONTRAINTES A LA RSE AU BENIN</b>	

QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la gouvernance dans votre organisation ?	_____
<u>Freins à la mise en place de la RSE en PME</u> Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place de la RSE dans votre entreprise?	_____ _____
Quels sont pour vous les signes de non-respect ou d'insuffisance de responsabilité sociale au sein de votre entreprise ?	_____
Autres contraintes de la prise en compte de la RSE par les entreprises au Bénin - Contraintes fortes - Contraintes faibles	_____ _____ _____
<b>SECTION XI : OPPORTUNITÉS DE LA RSE AU BÉNIN</b>	
Les opportunités pour les entreprises béninoises : - pour le développement de l'entreprise - par rapport aux parties prenantes - sur le plan partenarial, etc.)	_____ _____ _____
Autres opportunités à indiquer	_____
<b>SECTION XII : POINTS DE VUE ET PERSPECTIVES</b>	
Perspectives par rapports aux mécanismes de coordination, de suivi et de financement des actions	_____ _____
<u>Facteurs clés de succès de la RSE en PME ?</u> Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès de la RSE dans les PME ?	_____ _____
Perspectives par rapport aux actions à mener par l'Etat	_____
Perspectives par rapport aux actions à mener par le Secteur privé	_____
Perspectives par rapport aux actions à mener par les Consommateurs	_____
Perspectives par rapport aux actions à mener par les Autres parties prenantes	_____
Réponses diverses	_____