



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Proposition d'une stratégie en vue de l'opérationnalisation de la démarche de la Responsabilité Sociale d'Entreprise à la Banque Africaine d'Import Export(Afreximbank)

Présenté par

KANGAH Kouakou Alphonse

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

Le 08 Avril 2013

Directeur
Prof. Hanane **ELZEINY**

Maitre de conférences, Responsable
de la filière francophone à l'université
d'Alexandrie-Egypte

Devant le jury composé de :

Dr. Danièle **BORDELEAU** Président

Directrice de département Administration-Gestion
Université Senghor d'Alexandrie

Prof. Hanane **ELZEINY** Membre

Maitre de conférences, Responsable de la filière francophone à l'université
d'Alexandrie-Egypte

Prof. Fulbert **AMOUSSOUGA GERO** Membre

Professeur Titulaire des universités, Directeur de l'Ecole Doctorale
Sciences Economiques et de Gestion- Directeur du CEFRED-Université
d'Abomey- Calavi

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à l'endroit du Professeur Albert **Lourde**, Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie pour l'intérêt soutenu qu'il accorde à la formation de cadres africains et sa vision stratégique qui permettra à la Côte d'Ivoire, mon Pays, de bénéficier de l'ouverture très prochaine d'un campus Senghor.

Je veux témoigner ma gratitude au Professeur Hanane **ELZEINY** pour sa disponibilité et le soutien indéfectible dans l'encadrement de ce mémoire.

J'aimerais aussi remercier du fond du cœur, Madame Danièle **BORDELEAU**, Directrice du département Administration-Gestion, pour sa disponibilité, sa sollicitude et son soutien sans faille pendant la formation.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Jean Louis **EKRA**, Président de l'Afreximbank et l'ensemble du personnel de ladite institution pour la qualité de l'accueil et les informations mises à notre disposition.

J'aimerais également, du fond du cœur, adresser mes remerciements à l'équipe de direction de l'Université Senghor dont particulièrement Mesdames Jeanne Azer **BESTAVROS** et Suzanne **YOUSSEF** pour leur implication sans relâche dans la délivrance de notre formation.

Je ne saurais poursuivre sans une pensée particulière à l'endroit de nos **Professeurs** pour leur générosité à transmettre le savoir de qualité qui nous servira assurément dans notre vie professionnelle et personnelle.

Enfin, je veux terminer en disant merci à l'ensemble des camarades de classe du département Administration-Gestion dont la présence nous a été d'un réconfort inestimable.

DEDICACE

A ma mère KOUAME N’Goran Delphine en qui j’ai trouvé l’amour et l’attention dont j’ai besoin.

A

Celui qui m’a comblé d’une énorme joie à l’annonce de son arrivée dans ma vie et dont j’attends la venue avec toute ma force de prière ainsi qu’a sa mère SIMO TAMO Marie Thérèse.

A mes frères et sœurs,

A

Mon Oncle, Papa KOUAME Victor.

RESUME

L'Afreximbank a été créée en 1993 et opère à partir de son siège situé en Egypte et deux branches au Nigeria et au Zimbabwe. Depuis sa création, cette banque s'est voulue une entreprise citoyenne soucieuse de la préservation du bien être social et environnemental. Elle s'est donc engagée dans une politique RSE qui est affichée dans sa mission. L'existence des services et des outils révélateurs d'un engagement en faveur de la RSE confirme cet engagement. La recherche d'une résolution du problème inhérent à l'écart entre l'intention stratégique et la mise en œuvre opérationnelle nous a conduit à travailler sur le thème de la « Proposition d'une stratégie d'opérationnalisation de la RSE à l'Afreximbank » en vue de passer du discours à l'opérationnel. Notre question centrale est fondée sur le lien entre le management stratégique et la réussite du déploiement de la RSE. Notre intervention nous a permis de nous rendre compte que les causes aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre opérationnelle de la RSE se résument essentiellement à l'absence d'un plan d'action, du manque de suivi et l'absence d'un service opérationnel.

Pour arriver à nos résultats axée sur la contribution à l'avancée de la mise en œuvre de la RSE à l'Afreximbank, nous avons fondé notre démarche sur la méthode de l'étude de cas en nous appuyant premièrement sur l'identification de la problématique de la RSE, puis à l'analyse de l'existant, à la recherche des options de solution puis au choix des pistes pour aboutir à l'adoption d'un ensemble de solutions visant un déploiement harmonieux de la RSE. La littérature que nous avons considérée dans le cadre du présent mémoire, les cas que nous avons analysés, les entretiens réalisés avec des personnes ressources confirment tous notre hypothèse selon laquelle la réussite de la RSE passe par une coordination des actions entre la stratégie et l'opérationnel mais aussi et surtout l'importance de la RSE comme base d'une croissance durable de l'entreprise. Au terme de ce processus, les résultats permettront d'aboutir à une performance globale intégrant le volet économique, social, et environnemental. La condition d'une avancée impose le suivi des objectifs par la mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Mot-clefs

Responsabilité Sociale d'Entreprise, Gouvernance d'entreprise, Management stratégique, Management opérationnel, Parties prenantes, Tableau de bord prospectif, performance globale, vision stratégique, mission d'entreprise.

ABSTRACT

Subject: Proposal of a strategy for operationalizing the Corporate Social Responsibility management within the African Export-Import Bank (Afreximbank).

The African Export-Import Bank (Afreximbank) was created in 1993 and operates from its headquarters located in Egypt with two branches in Nigeria and in Zimbabwe. Since its creation, the Bank has operated as a corporate citizen dealing with the protection of Human rights and the conservation of the Environment. This commitment is seen through its mission. The existence of the departments and the revealing tools of an orientation in favor of the CSR confirm this engagement. While looking for a resolution of the problem inherent to the gap between the strategic intention and the operational implementation, we have been led to work on the theme of “Proposal of a strategy for operationalizing the Corporate Social Responsibility management within the Afreximbank” so that it can move from political thoughts to the operational management. We had for central question to decline strategic management of CSR to operational aspects. Our objectives led us to notice that causes of the encountered problem while implementing CSR is mainly due to the lack of an action plan, a followed up, and a CSR operational department.

To achieve our objective which is to contribute to the improvement of the CSR implementation at the Afreximbank, we built our methodology on the case study methodology consisting of problem identification, analyzing the existing situation, the formulation of alternatives and the implementation of the chosen solution. The literature we have considered, studied case, the interview achieved with essential people confirm our hypothesis that the success of CSR is possible with a good coordination of actions between strategy and operations and above all the importance of CSR as a base of corporation’s sustainable growth. At the end of the process, results will allow to lead at global performance integrating economic, social and environmental aspects. Condition of an achievement of that is through a follow-up of objectives by putting in place a balanced scorecard.

Key-words

Corporate Social Responsibility, Corporate governance, Strategic management, Operational management, Human Rights, Stakeholders, Balanced scorecard, Sustainable growth, global performance, strategic vision, corporate mission.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

Afreximbank: African Export-Import Bank

AML/KYC: Anti Money Laundering/Know Your Customer

BAD : Banque Africaine de Développement

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations

ECA/DFI: Export Credit Agency/Development Finance Institution

EMEA: Europe Middle East and Africa

ERP: Enterprise Resource Planning

ESG : Environnement Social et Gouvernance

GCB : Ghana Cocoa Board

IAS IFRS: International Accounting Standard

IFC: International Financial Corporation

ISO: International Standardization Organization

ISR: Investissement Socialement Responsable

MEDEF: Mouvement Des Entreprises de France

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

ONG: Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PRI : Principes pour l'investissement responsable

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise

RMPP: Risk Management Policy and Procedure

SWOT: Strength Weakness Opportunity Threats

UE: Union Européenne

UC: Unité de Conformité

USD : United States Dollars

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
DEDICACE	iii
RESUME	iv
Mot-clefs	iv
ABSTRACT.....	v
Key-words.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE ET DES OBSTACLES INHÉRENTS AU DÉPLOIEMENT HARMONIEUX D'UNE DÉMARCHE RSE À L'AFREXIMBANK.....	3
1.1. Genèse et orientation stratégique de l'Afreximbank	3
1.2. Nécessité de la mise en œuvre d'une démarche RSE comme un avantage compétitif .	3
1.2.1. Concurrence mondiale dans le domaine bancaire et la RSE comme source d'avantage concurrentiel.....	4
1.2.2. Impératifs d'une conformité aux standards internationaux en matière de protection de l'environnement et des droits humains	4
1.3. Contexte favorable à l'impulsion d'une démarche RSE à l'Afreximbank	5
1.3.1. Considération de l'environnement économique mondial.....	5
1.3.2. Considération de l'environnement interne avec pour ancrage le statut d'organisation internationale	6
1.4. Difficultés de l'avancée de la RSE, du constat général au cas spécifique de l'Afreximbank.....	6
1.4.1. Des efforts dans le discours politique mais peu de résultats au sein des entreprises	7
1.4.2. La situation de la RSE à l'Afreximbank caractérisée par un écart entre la pensée stratégique et la mise en œuvre opérationnelle	7
1.4.3. Les limites à l'implantation de la RSE à l'Afreximbank	11
1.5. Questions, objectifs et résultats de l'étude.....	11
1.5.1. Question générale et questions spécifiques	11
1.5.2. Objectif général	12
1.5.3. Objectifs spécifiques	12
1.5.4. Résultats attendus	13

CHAPITRE 2 : FONDEMENTS THÉORIQUES ET CADRE D'ANALYSE DU CONCEPT DE LA RSE A L'AFREXIMBANK	12
2.1. Analyse des écrits théoriques sur la RSE	12
2.1.1. Approche de définition des concepts clés	12
Le système de gouvernance d'entreprise	13
2.1.2. La diversité des raisons et des approches d'intégration de la RSE	14
2.1.3. La diversité des approches de la mise en œuvre opérationnelle de la RSE au sein des entreprises selon les études empiriques	15
2.1.4. L'interaction entre la RSE et la performance des entreprises	16
2.2. Approche méthodologique en préparation au déploiement harmonieux de la RSE au sein de l'Afreximbank	17
2.2.1. La méthodologie d'investigation par l'étude qualitative basée sur l'étude de cas ...	18
2.2.2. Présentation des moyens de collecte des données.....	18
2.2.3. Analyse et traitement des données	21
2.2.4. Le processus de management stratégique.....	21
2.2.5. L'analyse SWOT(FFOM).....	22
2.2.6. Méthode de résolution de problèmes	23
2.2.7. Méthodologie de priorisation des objectifs	24
2.2.8. Contribution du stage	25
2.2.9. Difficultés rencontrées	25
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL A L'AFREXIMBANK.	26
3.1. Le positionnement stratégique de l'Afreximbank avec une place à la RSE	26
3.1.1. Le système de gouvernance	26
3.1.2. Le processus de management stratégique.....	29
3.1.3. Le positionnement stratégique de l'Afreximbank et la place de la RSE.....	30
3.1.4. Le déploiement stratégique consacrant l'importance du budget	31
3.1.5. Contrôle et suivi de la stratégie	31
3.2. La RSE dans les opérations de l'Afreximbank.....	32
3.2.1. Pratiques en matière commerciale	32
3.2.2. Politique de gestion des risques	33
3.2.3. Le management des conformités pour une qualité des services	35
3.2.4. Relations et conditions de travail, Politiques sociale et communication : Travailler de façon responsable	36
3.2.5. Politique en matière de protection de l'environnement.....	39

CHAPITRE 4: PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE EN VUE DU DÉPLOIEMENT HARMONIEUX DE LA RSE À L'AFREXIMBANK.....	41
4.1 Analyse des facteurs internes et externes à la pratique de la RSE à l'Afreximbank	41
4.2 Stratégie de déploiement de la RSE	44
4.2.1 Plan d'actions à engager.....	44
4.2.2 Conditions de mise en œuvre	45
4.3 Proposition de budget	46
4.4 Contrôle et suivi, les conditions de réussite et alternatives.....	47
4.4.1. Contrôle et Suivi des résultats.....	47
4.4.2. Conditions de réussite et limites des propositions	48
CONCLUSION.....	49
Références bibliographiques.....	51
Sitographie.....	54
Table.....	54
Annexes.....	55

INTRODUCTION

Face à l'exploitation abusive des ressources naturelles liée à la forte industrialisation et à la croissance démographique, la tenue de la Conférence de Stockholm¹ de l'Organisation des Nations Unies sur l'environnement humain en 1972 a conclu à la nécessité d'un développement écologique. Cette première initiative soulignait ainsi la nécessité d'intégrer l'équité sociale et la prudence écologique dans les modèles de développement international. A travers cet événement et d'autres qui se révéleront plus tard dont le plus récent est celui de RIO+20 qui a eu lieu en 2012 et intitulé « l'avenir que nous voulons », le monde a pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social. Ce récent événement a une fois encore rappelé les entreprises du monde entier sur la nécessité de leur engagement en faveur d'une perspective de développement durable. Malheureusement, cet événement tant attendu n'a pas donné entièrement satisfaction à l'issue des travaux.

Le développement durable est une notion récente. Il a été introduit dans le débat sur le développement dans les années 80 suite à la création d'une commission dédiée à l'environnement et au développement pour le compte de l'ONU que dirigea le premier ministre norvégien à l'époque, Madame Gro Harlem Brundtland². Cette commission a défini le développement durable en 1987 comme une nécessité pour les générations présentes de faire face à leurs besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Depuis cette déclaration, nous assistons à une dynamique des organisations internationales et des entreprises privées et publiques dans visant à adopter des stratégies au contenu de cette définition dont la matérialisation est perceptible à travers les exigences imposées par les normes telles que *l'Agenda 21*, le *Global compact*, les principes pour l'investissement socialement responsable etc. Cependant, si la définition du développement durable passait aisément dans les organisations internationales, il n'en était pas le cas des entreprises au regard de son caractère jugé trop général laissant place à plusieurs interprétations. De plus, sa référence à une dimension macroéconomique issue du débat politique la rendait encore plus incompréhensible par le monde des entreprises. Ainsi, la recherche d'une adaptation du concept de développement durable au monde des entreprises a été engagée au sein de plusieurs groupes économiques. La Responsabilité Sociale d'Entreprises(RSE) est donc choisie comme champ d'expression de la déclinaison du principe du développement durable à l'échelle des entreprises.

¹ Du 5 au 16 juin 1972 s'est tenue à Stockholm la *Conférence des Nations unies sur l'Environnement humain* (CNUEH), aussi appelée par conséquent *conférence de Stockholm de 1972*. C'est avec cette conférence que, pour la première fois, l'environnement est devenu un enjeu majeur à l'échelle internationale. (http://www.futura-sciences.com/fr/definition/t/developpement-durable-2/d/conference-de-stockholm_7173/ consulté le 12 septembre 2012).

² Le **Rapport Brundtland**, officiellement intitulé **Notre avenir à tous** (*Our Common Future*), est une publication rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. Utilisé comme base au Sommet de la Terre de 1992, le rapport a popularisé l'expression de « développement durable » et a notamment apporté la définition communément admise du concept(http://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_Brundtland, consulté le 12 septembre 2012).

La RSE est définie comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Elle signifie donc que les entreprises agissent de leur propre initiative à contribuer à améliorer la société et à protéger l'environnement dans le souci de satisfaire toutes les parties prenantes. Aussi, depuis la réflexion développée par Bowen(1953), la RSE connaît un engouement dans divers domaines.

Pour être appliquées efficacement, les exigences de RSE doivent être traduites de manière à s'adapter au contexte culturel de l'entreprise, au risque de rester extérieures aux attentes des travailleurs et des autres parties prenantes. Les initiatives pour l'adoption d'une démarche de la RSE au sein des entreprises en Afrique ont été également poursuivies. Les organisations dont l'institut « RSE Afrique » ont mis en place des outils de gestion de la RSE selon les spécificités africaines en l'occurrence le manifeste de Douala qui est la première charte africaine d'engagement en faveur de la RSE adoptée en novembre 2011 et consolidée en 2012 à Tunis. Ce texte traduit l'engagement des chefs d'entreprises africaines à la définition d'un modèle de développement durable.³

La Banque africaine d'Import-export(Afreximbank), une institution financière multilatérale africaine établie en 1993 en Egypte s'est elle aussi inscrite dans la mouvance de la RSE en l'inscrivant comme un pilier de sa mission formulée de la façon suivante : « promouvoir la croissance soutenue, la diversification et le développement du commerce africain tout en agissant au niveau stratégique pour la rentabilité, la responsabilité sociale et le positionnement de la banque comme le centre de l'excellence des questions liées au commerce africain. »

Malgré cette déclinaison dans l'orientation stratégique, un écart est toujours à noter entre les efforts stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle à l'image des faiblesses constatées au niveau international. Nous avons donc décidé de travailler sur le thème : **« Proposition d'une stratégie en vue de la mise en œuvre opérationnelle de la démarche de la Responsabilité Sociale d'Entreprise »**.

L'objectif principal de ce travail est de déterminer les modalités pratiques d'une planification stratégique du déploiement de la RSE. La bonne intégration dans le management stratégique peut-elle assurer une réussite dans la mise en œuvre opérationnelle de la RSE ? Telle est la question principale qui guide le choix de cette étude dont la proposition de recherche est basée sur le fait que la réussite du déploiement stratégique de la RSE passe nécessairement par une coordination des actions au niveau du sommet stratégique.

Fort de ce qui précède, notre travail s'articulera en quatre points. Nous étudierons dans un premier temps la problématique du déploiement de la RSE à l'Afreximbank. Ensuite, nous nous appuierons sur les constructions théoriques développées en matière d'implémentation de la RSE pour établir notre position. La méthodologie nous servira de cadre pour analyser l'existant relatif à la RSE à l'Afreximbank puis nous proposerons des solutions en vue de parvenir à un déploiement harmonieux de la RSE.

³ L'Institut Afrique RSE est un mouvement de cadres africains d'origine camerounaise qui militent pour une co-construction d'une RSE avec les dirigeants Africains (<http://www.institut-afrique-rse.com> consulté le 12 septembre 2012).

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE ET DES OBSTACLES INHÉRENTS AU DÉPLOIEMENT HARMONIEUX D'UNE DÉMARCHE RSE À L'AFREXIMBANK

1.1. Genèse et orientation stratégique de l'Afreximbank

La Banque africaine d'Import-Export(Afreximbank) a été créée en 1993 sur la base d'un concept de partenariat mondial qui a pour but de promouvoir le commerce intra et extra Africain grâce à l'appui de la Banque Africaine de Développement (BAD). Les raisons à l'origine de la création de l'Afreximbank sont basées sur la nécessité de prendre en compte une situation qui prévalait dans les années 80 et qui était marquée par le très faible niveau du commerce intra-Africain estimé à 8% du commerce total, le déclin des flux financiers en direction de l'Afrique, la perte de part de marché de l'Afrique dans le commerce mondial, la détérioration de la situation de la dette extérieure de nombreux pays africains et le retrait des grandes banques internationales du marché du financement de l'Afrique⁴(Afreximbank, 1993).

L'Afreximbank a été créée sur la base de deux instruments constitutifs à savoir l'accord signé par les Etats membres et qui lui confère le statut d'organisation internationale et les statuts signés par tous les actionnaires qui donnent le cadre général de gouvernance de la Banque. Son siège est localisé au en Egypte avec deux branches au Nigeria et au Zimbabwe. Le capital autorisé de la banque adopté à sa création est de 750 million de dollars US. A la suite de l'achèvement des formalités administratives et légales, la banque a débuté ses opérations en septembre 1994 avec une première participation dans une syndication bancaire en faveur de l'entreprise « Ghana Cocoa Board (GCB) » d'un montant de 6,5 million de dollars US.

Depuis sa création, l'orientation stratégique de l'Afreximbank est déclinée dans la vision, la mission et les valeurs qui servent de système de référence à la prise de décision par ses dirigeants. En effet, une vision claire a été adoptée, celle d'être la « Banque pour le financement du commerce pour l'Afrique ». La transcription de cette vision en action est faite par l'intermédiaire de sa mission.

1.2. Nécessité de la mise en œuvre d'une démarche RSE comme un avantage compétitif

Le recours à la RSE vise à doter les organisations d'une façon de penser qui favorise des pratiques et attitudes qui ont le double avantage de préserver l'image de marque mais aussi de conférer un avantage completif si elle est bien conduite.

⁴ Rapport : historique de création de la Banque (Afreximbank, 1993).

1.2.1. Concurrence mondiale dans le domaine bancaire et la RSE comme source d'avantage concurrentiel

Au regard de l'importance de leurs activités et leurs implications dans le développement économique, les banques se trouvent être suivies de près dans le respect de leurs obligations légales et réglementaires inhérentes à leurs statuts. La RSE constitue donc une belle lucarne pour elles de démontrer leur détermination à aller bien au delà des prescriptions légales et obligatoires.

L'image et la réputation constituent le second enjeu de la RSE pour les banques. L'image de l'entreprise peut se comprendre selon les appréciations portées en interne ou en externe. En interne, il s'agit d'apprécier la pertinence d'un ensemble de valeurs mises en avant comme base du travail collectif. Faire en sorte que les salariés adhèrent à ces valeurs dans le cadre de la RSE marque leur engagement presque contractuel à l'entreprise. En externe, le risque essentiel auquel l'entreprise est confronté au regard de son image est celui de la réputation qui ne doit pas être laissée au second plan au détriment de la recherche du profit financier car les résultats financiers sont oblitérés s'ils sont obtenus dans des conditions qui vont à l'encontre des règles déontologiques et environnementales considérées comme socialement exigibles.

Les crises à répétition depuis les années 2008 dont l'origine est assimilée initialement à la crise bancaire issue des prêts hypothécaires à partir des années 2008 et des scandales opérés dans ce secteur ont accentué la nécessité pour les établissements bancaires d'opérer dans un environnement plus sain et équitable. Ainsi, la RSE trouve son intérêt dans le secteur bancaire par la nécessité d'intégrer la dimension essentiellement éthique dans la conduite des opérations. Cette orientation provient du fait que l'obtention d'une harmonie sociale, une qualité de la relation clients et de la relation fournisseurs, la bonne acceptation par le tissu social environnant sont entre autres des valeurs à portée économique. De plus la RSE revêt une importance capitale pour les différentes parties prenantes dans le secteur bancaire car elle permet de préserver la valeur de l'action, et de favoriser un traitement équitable en faveur des droits humains et de l'environnement.

1.2.2. Impératifs d'une conformité aux standards internationaux en matière de protection de l'environnement et des droits humains

L'incorporation des principes d'un développement durable dans le secteur bancaire permet de guider les parties prenantes sur les risques et les opportunités économiques et environnementales à long terme; ce qui permet ainsi à long terme d'améliorer les cours sur les marchés des capitaux. Les banques trouvent donc nécessaire de s'intéresser de plus en plus aux notations RSE qu'elles obtiennent des agences spécialisées telles que le Dow Jones et le Financial Times⁵. Elles sont aussi

⁵ Les indices boursiers socialement responsables sont apparus en Europe à la fin des années 1990. Les sociétés socialement responsables sont sélectionnées en fonction de leur aptitude à donner des résultats positifs sur la mise en œuvre du développement durable et à développer des pratiques allant dans le même sens (http://www.rsenews.com/public/dossier_eco/ consulté le 12 septembre 2012).

signataires d'un certain nombre d'accords et se réclament de nombreuses initiatives dont les plus connues sont les dix principes du Pacte Mondial des Nations-Unies (« Global Compact »), Les Principes pour l'investissement responsable » (PRI), Les standards de performance IFC sur la RSE, les Principes directeurs de l'OCDE sur l'intégration du développement durable et d'un modèle éthique à l'intention du secteur financier, les principes carbone, les principes de l'Equateur etc.

De tous ces accords et initiatives, une mention particulière est à faire des Principes de l'Equateur à cause de la pression qu'ils exercent sur la politique de crédit et d'investissement des banques à l'étranger. En effet, ils constituent un référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projet. Les raisons pour lesquelles les établissements financiers appliquent les Principes de l'Equateur sont entre autres de s'assurer que les projets qu'ils financent sont réalisés d'une manière socialement responsable et respectueuse de l'environnement.

1.3. Contexte favorable à l'impulsion d'une démarche RSE à l'Afreximbank

1.3.1. Considération de l'environnement économique mondial

Ces dernières années, des scandales financiers ont éclaté au sein de plusieurs entreprises au point d'attirer l'opinion publique sur les défaillances dans le mode de gestion classique des entreprises. Ces scandales qui se sont révélés sous diverses formes ont fait apparaître la nécessité de travailler partout pour une rationalisation du mode de gouvernance des entreprises et pour une prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Aucun pays, aucun continent, aucun secteur d'activité n'a été épargné par ces scandales. Quelques exemples de ces scandales peuvent être résumés ci-dessous.

Aux Etats Unis, la société *Enron* spécialisée dans le secteur de l'énergie a été à l'origine du plus grand scandale financier de ces vingt dernières années qui a conduit à l'éclatement de cette structure emportant le cabinet d'audit *Arthur Andersen* jugée complice. Cette affaire ainsi que le procès engagé par la suite ont été la source de nouvelles lois et règles comptables visant à mieux encadrer les dirigeants et audits comme la loi *Sarbanes Oxley*, les nouvelles règles *IAS IFRS*⁶, la loi sur la sécurité financière(France), Bâle 1 et 2.

En Europe, très récemment, *Barclays*, l'une des quatre grandes banques du Royaume-Uni, a écopé d'amendes record estimées à 362 millions d'euros au total pour avoir tenté de manipuler le *Libor* et l'*Euribor*⁷. Cette banque a ensuite avoué avoir déclaré un taux faible pour cacher le prix en réalité élevé auquel elle acquérait des liquidités afin de donner l'impression que sa santé financière était florissante. Dans le cadre de leurs enquêtes sur les manipulations de taux d'intérêt entrant dans la composition du

⁶ Enron fut l'une des plus grandes entreprises américaines par sa capitalisation boursière. Outre ses activités propres dans le gaz naturel, cette société avait monté un système de courtage par lequel elle achetait et revendait de l'électricité, notamment au réseau des distributeurs de courant de l'État de Californie. En décembre 2001, elle fit faillite en raison des pertes occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché de l'électricité, qui avaient été maquillées en bénéfices via des manipulations comptables. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Enron> consulté le 12 septembre 2012.)

⁷ Taux de référence du marché monétaire en zone euro.

Libor, les *Etats du New York* et celui du *Connecticut* ont assigné sept banques à comparaître dont *JPMorgan*, *Chase*, *Barclays*, *Citi*, *UBS*, *HSBC*, *RBS* et *Deutsche Bank*⁸.

En Afrique, à la Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC), trente millions d'euros au minimum ont été détournés au sein du bureau de la banque à Paris entre 2004 et 2008. Pendant cette période, l'on a identifié 2400 chèques frauduleux ou suspects, 38 virements suspects, 1298 retraits en liquides non reversés et non enregistrés dans le livre de caisse.⁹

De tous ces scandales, il ressort une défaillance des systèmes de contrôle dans le mode de gestion des entreprises. De plus, l'écho dans la presse et les médias démontre de façon toute affichée l'impact des actions des entreprises sur l'environnement social en dehors de la sphère économique.

Ces nombreux scandales financiers démontrent surtout la nécessité de tirer les leçons de ces crises à répétition pour une amélioration de la gestion dans le secteur financier. Ainsi, un éveil de conscience est né sur la nécessité de travailler à un mode de gouvernance qui préserve à la fois les intérêts des actionnaires et des parties prenantes ainsi que l'environnement et l'amélioration de l'équité sociale. Ces défis caractérisent l'évolution du contexte global de la RSE au sein des entreprises.

1.3.2. Considération de l'environnement interne avec pour ancrage le statut d'organisation internationale

L'Afreximbank a une personnalité juridique et bénéficie d'une immunité et des privilèges dans le cadre de l'exercice de son mandat. Selon ses statuts, chaque Etat membre doit initier toute action légale conformément à ses lois nationales et autres mesures administratives, si nécessaire, pour lui permettre d'accomplir effectivement son objet. A cette fin, chaque Etat membre est tenu d'accorder à la banque sur son territoire, les statuts, les immunités, les exemptions, les privilèges, les facilités et les concessions nécessaires. De plus, l'accord établissant la Banque a été enregistré à l'ONU en avril 1997 comme un accord international conférant à la banque le statut d'institution financière multilatérale sous l'article 12 de la charte des Nations Unies.

Au regard de son cadre réglementaire libre et autonome, l'Afreximbank affiche une sensibilité vis à vis de l'action de ses dirigeants et aussi dans la conduite de ses opérations. L'inscription volontaire dans sa stratégie d'une démarche RSE apparaît donc comme un outil important qui permettra d'appuyer sa conformité avec le mode de gouvernance établi à sa création et les prescriptions telles que définies dans sa charte et autres textes réglementaires.

1.4. Difficultés de l'avancée de la RSE, du constat général au cas spécifique de l'Afreximbank

L'évolution récente de la RSE a vu une percée du discours politique. Cet élan très appréciable n'a pas débouché nécessairement sur une réelle avancée sur le champ opérationnel.

⁸ www.youmag.com/news/37320, consulté le 20 septembre 2012

⁹ <http://www.cameroun-online.com/actualite,actu-7957.html>, consulté le 20 septembre 2012

1.4.1. Des efforts dans le discours politique mais peu de résultats au sein des entreprises

Malgré de nombreux efforts pour une intégration effective de la RSE dans la stratégie des entreprises, force est de constater que des difficultés marquées par un fossé entre le concept et la réalité au sein des entreprises existent de façon accentuée à ce jour. Cette difficulté a même conduit certains Etats à prendre des décisions dans la recherche d'une propulsion de l'intégration de la RSE au sein des Entreprises. A cet effet, la France a adopté la loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques le 15 mai 2001 exigeant des entreprises cotées en bourse de fournir un rapport annuel d'activités qui prenne en compte les conséquences environnementales de leurs activités dont les émissions dans l'air de gaz à effet de serre¹⁰. L'ONU a adopté aussi le « *Global Compact* », une initiative lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la lutte contre les discriminations et la corruption et au développement durable. Cette résolution a pour cible les entreprises mais elle encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des universités et de toute autre organisation.

Les mesures prises par les Etats africains visant à redynamiser la RSE au sein des entreprises sont rares en dehors de quelques exemples dont celui de l'Ile Maurice qui a engagé une innovation mondiale en instituant en mai 2009 une loi inscrite dans la section de l'acte de Finance du 22 mai 2009 rendant obligatoire la RSE. Selon cette loi, les firmes œuvrant sur le territoire mauricien, qu'elles soient étrangères ou locales, doivent dédier 2% de leurs bénéfices annuels au développement communautaire Kirsten Koop(2012)¹¹.

Malgré tous ces efforts, il est admis à ce jour que la RSE connaît des évolutions mitigées sur les continents. A l'échelle européenne, la démarche semble porter plus de fruits contrairement à d'autres continents notamment l'Afrique où il y a encore des difficultés à mettre en place un cadre favorable à la propulsion de la RSE.

1.4.2. La situation de la RSE à l'Afreximbank caractérisée par un écart entre la pensée stratégique et la mise en œuvre opérationnelle

Depuis sa création, l'Afreximbank s'est inscrite comme une entreprise citoyenne puis comme une entreprise socialement responsable. Ces orientations ont été déclinées dans les différents plans stratégiques et ensuite évoquées explicitement dans la mission formulée de la façon suivante : « contribuer à l'expansion, la diversification et le développement soutenu du commerce africain tout en

¹⁰ La loi n° 2001-420 en date du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (la "loi NRE") a modifié, parfois de façon importante, le droit des sociétés. 'http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-societes/vie-juridique/fiche-conseil consulté le 20 septembre 2012).

¹¹ Maître de conférences à l'Institut de géographie alpine Université Joseph Fourier UMR Territoires-PACTE

opérant comme une institution financière de première classe à but lucratif, socialement responsable ainsi qu'un centre d'excellence sur les questions liées au commerce africain.».

Ainsi nous évaluerons la situation actuelle de la RSE en nous appuyant sur le management stratégique et aussi le cadre des opérations.

Au niveau du management stratégique

- ***La place de la RSE dans la stratégie***

La mission étant un pilier de l'intention stratégique et l'adresse de l'entreprise à ses travailleurs sur la façon de conduire les opérations et la fixation des priorités d'action, nous avons noté que le positionnement de la RSE dans la mission de la Banque indique clairement la place qu'elle occupe dans la stratégie globale.

Les objectifs du plan stratégique ayant un lien avec la recherche d'une intégration de la RSE dans les opérations de l'Afreximbank sont liés à l'image, à la gouvernance, au management des savoirs et de l'innovation, à la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, etc.

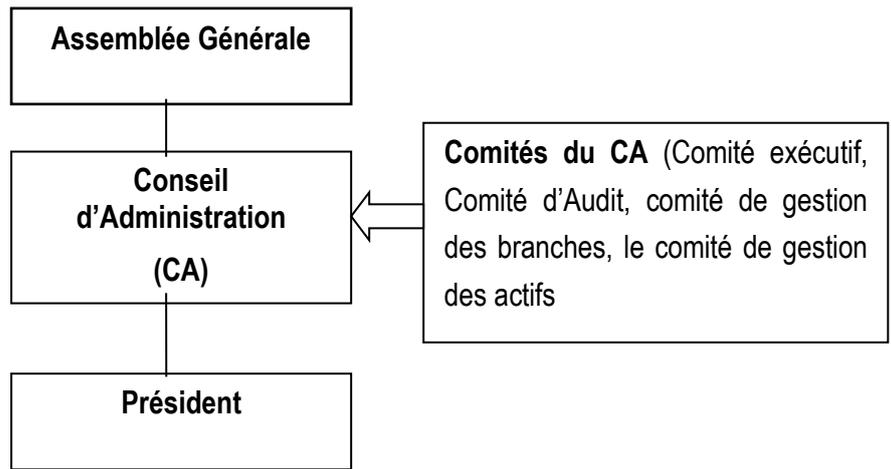
Au niveau sectoriel, ces objectifs stratégiques portent par exemple sur : la priorité accordée au remboursement des engagements, les programmes de garanties aux investissements en vue d'atténuer les risques aux prêteurs et investisseurs en Afrique, la construction et l'entretien d'un partenariat avec les parties prenantes majeures dans les domaines des projets environnementaux et de carbone, la promotion de la transparence et l'efficacité sur le marché du financement des matières premières des pays africains etc.

Au niveau institutionnel, les objectifs identifiés en lien avec la RSE porte essentiellement sur le maintien d'une bonne image, l'implémentation des programmes de formation de partage de connaissances, la mise en place d'un système efficace de management de l'information, la révision des méthodes d'évaluation de la performance, le recrutement et la formation de personnel qualifié, l'opérationnalisation du plan de contingence, l'élargissement de la base de l'actionnariat et la réduction de la forte concentration des actionnaires dans une seule catégorie, l'instauration d'un projet "carbone finance", l'augmentation de la notation de la banque par au moins une agences de notation de trois points, l'amélioration des outils du management des risques, de la conformité et la qualité de l'actif etc.

Tous ces objectifs intègrent des orientations en faveur des piliers de la RSE à savoir, l'Environnement, le Social et la Gouvernance traduisant clairement l'engagement stratégique de l'Afreximbank à se conformer aux bonnes pratiques en matière de RSE.

- ***La Gouvernance, une avancée à l'actif de l'Afreximbank***

La structure de gouvernance est également existante et constitue une réelle avancée appuyée par une séparation claire entre la propriété et la direction. Le Conseil d'Administration ainsi que la présence de comités en son sein permettent de suivre l'ensemble des opérations effectuées sous la responsabilité du Président. La structure de gouvernance simplifiée peut être schématisée ci-dessous.



La présence de ce dispositif stratégique est effectivement un atout pour le déploiement de la RSE. Toutefois, il est intéressant de se demander la situation de l'opérationnalisation de ces dispositifs stratégiques.

Analyse du cadre opérationnel de la RSE à l'Afreximbank

Tout d'abord, notons la difficulté à localiser le service en charge du suivi du déploiement de la RSE. Nous avons constaté dans un premier temps, l'inexistence d'un service dédié à la RSE. D'après nos recherches, le suivi des objectifs RSE tel que décrit dans le plan stratégique est de la responsabilité du Manager de l'Unité des Conformités. Cependant notre passage au sein de ce département nous a permis de nous rendre compte de la non prise en considération de telles attributions dans ses fonctions beaucoup plus concentrées sur la Gestion des Conformités et des opérations de surveillance du financement illicite et le blanchiment d'argent.

Nous avons repéré aussi qu'en plus de l'inexistence d'un service dédié à la RSE, la présence toutefois de services en soutien à l'ensemble des bonnes pratiques en matière de RSE tels que :

- Le management des risques,
- Le service du développement des Ressources Humaines,
- Le service de la conformité,
- Le service juridique,
- Le service des communications externes,
- Le service de la recherche, de la planification et de la clientèle.

La présence de tous ces services est une avancée en termes d'appui au déploiement de la RSE. Cependant, l'inexistence d'un service en charge de la RSE ne favorise pas la coordination des actions. De plus, nous avons constaté que les actions en faveur du développement local ne sont pas accrues. Les programmes financés ne sont pas évalués. Ce qui ne permet pas également d'apprécier l'impact des financements sur le développement social et l'inclusivité dans leur mise en œuvre. Les critères de

performance financière sont très privilégiés au détriment des critères sociaux et environnementaux. Ainsi, la rentabilité financière des projets financés est le seul élément véritablement considéré pour l'octroi des prêts.

Par ailleurs, le département des conformités effectue un contrôle sur le mode de gouvernance des clients et surveille leur engagement à la lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent. Ce contrôle est effectué par les services de la Banque qui ne dispose pas toujours de l'expertise nécessaire dans ce domaine. De plus la conformité aux normes environnementales produite par les clients n'est pas toujours certifiée par un Cabinet internationalement reconnu. Cette situation ne permet pas de vérifier la qualité des informations produites. Toujours au niveau de l'engagement en faveur de la préservation de l'environnement, il est à noter qu'en interne, il n'existe pas de message à destination du personnel visant à les orienter sur l'attitude prudentielle à adopter dans le but de faire l'économie d'énergie et des ressources papiers, l'utilisation économique des ordinateurs etc.

Les lignes directrices confiées au Manager ne comportent pas des orientations et des exigences en termes de respect d'engagement en faveur de la RSE. Au niveau des Ressources Humaines, l'inexistence d'une rémunération qui intègre la RSE ne permet pas de stimuler l'engagement des salariés. Aussi, l'exécution du plan stratégique en cours n'intègre pas des actions à mener en faveur du déploiement de la RSE.

De ce qui précède, nous disons que la formulation de la stratégie a un ancrage sur la RSE. Cependant le fossé existant entre cette intention stratégique et la conduite des opérations est perceptible à travers l'absence de plans d'actions liés à la RSE, de comités RSE au sein du Conseil d'Administration, d'un tableau de bord prospectif, d'indicateurs RSE et de critères incluant la RSE dans la sélection des parties prenantes. Nous pensons donc qu'il existe beaucoup d'outils stratégiques développés par la Banque prouvant son engagement à la RSE. En revanche le cadre opérationnel est moins structuré et traduit peu cet engagement à la RSE sur le terrain.

Cet écart entre la stratégie et le cadre des opérations a déjà fait l'objet d'une réflexion par Mintzberg et Waters(1985, pp257-272). Pour ces auteurs, la stratégie s'opère dans un flux continu d'actions dont certaines sont voulues et d'autres planifiées. D'autres actions sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit répondre. Ainsi, il apparaît que la stratégie exécutée n'est pas toujours celle qui est affichée dans l'intention stratégique. En effet la stratégie peut s'opérer suivant le modèle schématisé ci-dessous :

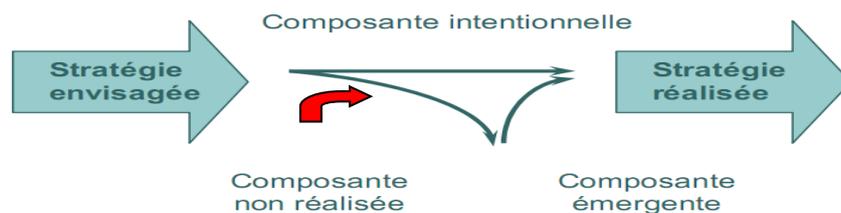


Figure 1 : Composantes de la stratégie

Sources : Mintzberg et Waters (1985, p.258), modifié

Il apparait donc que la stratégie envisagée peut correspondre à la stratégie réalisée (composante intentionnelle ou délibérée). La stratégie peut aussi comporter des composantes non réalisées mais surtout des composantes émergentes qui apparaissent sans intentionnalité.

Nous avons donc fondé notre travail sur l'observation et l'analyse de l'existant qui est basé sur la recherche documentaire et les entretiens ; ce qui nous a permis d'identifier des limites au déploiement de la RSE recensées ci-dessous marquées par un décalage entre l'intention stratégique de la RSE et la mise en œuvre opérationnelle.

1.4.3. Les limites à l'implantation de la RSE à l'Afreximbank

Une première observation du cadre de notre étude nous permet de constater que les raisons à l'origine du fossé entre l'intention stratégique et la mise en œuvre opérationnelle de la RSE proviennent essentiellement de l'insuffisance d'implication du personnel, le déficit de communication, l'absence d'un outil de reporting RSE, la non intégration de la RSE dans les plans d'actions, le manque d'outils de suivi et de contrôle au sein de l'Afreximbank.

Pour fédérer et donner du poids en interne à une démarche RSE, l'entreprise doit travailler sur la mobilisation des salariés et notamment des dirigeants ainsi que la déclinaison dans les opérations quotidiennes de sa mission. Cette orientation aura pour finalité de favoriser une prise de conscience d'une approche holistique de la RSE qui concerne l'ensemble des activités de l'entreprise et une approche collaborative qui garantit un caractère opérationnel et favorise l'adhésion des collaborateurs à tous les niveaux. Il a donc manqué dans le déploiement stratégique d'identifier toutes les thématiques RSE présentes et absentes, de déterminer des responsables de chaque thématique ainsi que les objectifs à leur assigner, de partager ces engagements et objectifs avec des salariés et de présenter le projet à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

De la confrontation de l'orientation stratégique formulée dans la mission qui fait une part belle à la RSE et les limites constatées sur le terrain, il apparait donc un écart entre l'intention stratégique en faveur de la RSE et la traduction satisfaisante de cette volonté dans ses actions quotidiennes. Ce constat est le problème qui justifie notre intervention.

1.5. Questions, objectifs et résultats de l'étude

1.5.1. Question générale et questions spécifiques

L'entreprise est un système visant plusieurs finalités souvent incompatibles entre elles. De ce fait, le but qu'elle vise est de pouvoir atteindre le meilleur équilibre possible entre toutes ces forces souvent contraires. Ainsi, la question principale que nous soulevons dans le cadre de notre étude est de savoir si la bonne intégration dans le management peut assurer une réussite dans la mise en œuvre opérationnelle de la RSE.

La RSE étant l'intégration volontaire des intérêts des parties prenantes dans la poursuite des performances économiques et financières, les questions spécifiques qui découlent de notre interrogation de départ sont les suivantes :

- La prise en compte des intérêts de toutes ces parties prenantes peut elle constituer un levier de performance au sein d'une entreprise?
- Mobiliser les ressources humaines autour de la RSE peut il assurer une réussite de sa déclinaison de l'intention stratégique à la mise en œuvre opérationnelle ?
- De plus, la gouvernance bancaire, l'un des piliers de la RSE dans le secteur bancaire ayant été révélée comme primordiale dans la recherche d'une amélioration de la performance, l'autre question qui est soulevée est de savoir en quoi la structure de gouvernement d'une entreprise peut elle améliorer sa performance ?

1.5.2. Objectif général

Cette étude se donne donc pour objectif général de déterminer les modalités d'une intégration réussie de l'opérationnalisation de la RSE par sa prise en compte dans le management stratégique.

Ainsi, eu égard à l'importance de la RSE pour les organisations modernes, nous osons croire que cette étude pourra aboutir à sa définition et à son déploiement effectif au sein de l'Afreximbank. Cette orientation stratégique pouvant déboucher sur l'obtention de la norme internationale sur la RSE notamment la norme *ISO 26000* avant l'échéance du plan stratégique 2011-2015. Cette norme, sans être une certification à l'opposée des autres normes *ISO* de système de management dont les plus connues sont *l'ISO 9000* pour le système de management de la qualité et *l'ISO 14001* concernant le système de management environnemental, offre un avantage compétitif pour les entreprises.

1.5.3. Objectifs spécifiques

Dans l'objectif de mettre en place une démarche RSE pouvant aboutir au terme du plan stratégique quinquennal à l'obtention de la norme *ISO 26000*, il nous est paru nécessaire d'analyser le fonctionnement de l'Afreximbank. Ainsi, nous avons établi les objectifs spécifiques suivants :

- Evaluer la situation actuelle de la démarche RSE,
- Développer un plan visant une adéquation entre la vision stratégique et l'action opérationnelle,
- Mettre en place et vulgariser les outils de la démarche et un plan de communication de la RSE tant en interne qu'en externe,
- Accroître la performance globale comprenant l'efficacité et l'efficience financière, économique, sociale, environnementale.

Partant de ces objectifs, notre proposition de recherche est la suivante : la politique volontariste de la RSE tournée vers une protection de l'environnement et du cadre social peut fonctionner mieux si les

valeurs véhiculées sont coordonnées par la direction de l'organisation et appuyée par une implication parfaite du personnel.

1.5.4. Résultats attendus

A l'issue de nos travaux, l'adoption des propositions faites permettra à l'Afreximbank d'obtenir les résultats suivants :

- Une politique claire en matière de RSE est mise en place,
- Les défaillances constatées dans le système de gouvernance sont corrigées,
- Des actions en faveur du respect de l'environnement et des procédures favorables à l'avancée de RSE ainsi qu'une communication efficace avec toutes les parties prenantes sont adoptées,
- La valeur de l'action est améliorée et l'entreprise est inscrite dans un progrès durable.

La réussite de la mise en œuvre des résultats de cette étude se traduira en termes d'effet par une amélioration de la satisfaction des clients, des fournisseurs de toutes les parties prenantes ainsi que l'observation d'un engagement de la direction et du personnel en faveur de la RSE.

Les pages précédentes nous ont servi de cadre pour présenter les raisons du choix de notre sujet. Le problème posé, nous avons défini nos variables d'intervention résumées dans le tableau présentant le cadre opératoire ci-dessous qui servira de cadre à notre travail. L'ensemble de ces éléments du cadre opératoire peut être résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Résumé du cadre opératoire de l'étude

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème : La mise en œuvre opérationnelle de la RSE n'est pas conforme aux orientations déclinées dans le plan stratégique. 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Question générale : La bonne intégration dans le management stratégique peut-elle assurer une réussite dans la mise en œuvre opérationnelle de la RSE ? 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif général : Déterminer les modalités pratiques d'une planification stratégique du déploiement de la RSE. 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de recherche : La réussite du déploiement stratégique de la RSE passe nécessairement par une coordination des actions au niveau du sommet stratégique et une bonne implication du personnel. 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Question spécifique 1 : <p>La prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes peut elle constituer un levier de performance au sein d'une entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif spécifique 1 : <p>Prendre en compte les intérêts des parties prenantes et établir une communication efficace avec elles.</p>	<p>Variable indépendante :</p> <p>Coordination des actions et leur intégration dans la planification stratégique.</p> <p>Variable dépendante :</p> <p>Réussite du déploiement stratégique de la RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs 1 : <ul style="list-style-type: none"> - Un rapport RSE est conçu et partagé à l'ensemble des parties prenantes, - Des variables RSE sont introduites dans le système de rémunération, - Les critères incluant la participation communautaire sont intégrés aux critères d'évaluation des demandes de financement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Question spécifique 2 : <p>Mobiliser les ressources humaines autour de la RSE peut il assurer une réussite de la déclinaison de la RSE de l'intention stratégique à la mise en œuvre opérationnelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif spécifique 2 : <p>Assurer l'inclusion dans le déploiement de la RSE en vue d'une meilleure coordination des actions</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs 2: <ul style="list-style-type: none"> - Un plan d'action RSE est élaboré et intégré aux feuilles de route des managers, - Un service RSE est créé et opérationnel, - Le personnel est formé et sensibilisé aux réalités de la RSE.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat attendu : 1. Plus d'engagement en faveur des piliers de la RSE 2. L'adoption de politiques visant la protection de l'environnement et l'inclusion sociale, 3. Accroissement de la satisfaction du personnel, des clients et des autres parties prenantes, 4. Système de gouvernance inclusif et renforcé. 			

CHAPITRE 2 : FONDEMENTS THÉORIQUES ET CADRE D'ANALYSE DU CONCEPT DE LA RSE A L'AFREXIMBANK

Bowen(1953) est reconnu comme le premier à avoir initié la réflexion sur la RSE, comme l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société. Cependant la pratique de la RSE est plus ancienne. Pour tous les auteurs, il ressort qu'adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.

2.1.Analyse des écrits théoriques sur la RSE

Les définitions sont d'entrée de jeu nécessaire pour délimiter le jeu de l'étude mais aussi d'adopter une position claire dans la variété perçue au niveau des concepts managériaux. Ainsi, la RSE, les parties prenantes, la gouvernance, le développement durable seront définis.

2.1.1.Approche de définition des concepts clés

Approche de définition de la RSE

Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2008), la définition de la RSE renvoi à se placer sous l'angle culturel pour adopter deux approches. Le modèle anglo-saxon accorde une priorité à la philanthropie et aux actes de bienfaisance tandis que le modèle latin et européen privilégie la structure interne visant à inscrire les actions de l'entreprise dans la durabilité. La Commission Européenne a penché du côté anglo-saxon en définissant la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes [...] » (COM 2001, p366).

Bowen(1953) définit la RSE comme une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de Carroll(1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte.

Selon l'ISO, la RSE est « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; qui prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement [...] » (ISO, 2012, p.2).

Nous retenons donc l'approche selon laquelle l'exercice de la RSE tend à faire valoir un ensemble de principes dans les rapports de l'entreprise avec ses parties prenantes, l'environnement naturel, et dans son propre fonctionnement, sur le terrain de la transparence et de l'éthique. Cette orientation nécessite

donc une définition des concepts clés qui en ressortent à savoir : les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise.

Définition du concept des “parties prenantes”

Pour Freeman(1984), on entend par “parties prenantes”, un individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans la recherche d'une identification, F. Lépineux (2003) pose la difficulté du recensement des parties prenantes dans le monde économique et propose de retenir cinq catégories d'acteurs à savoir : les actionnaires, les parties prenantes internes (salariés, syndicats), les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs), les banques et compagnies d'assurance, la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, ONG, société civile).

Toutefois, en dépit de son omniprésence dans le débat sur la RSE, la théorie des parties prenantes a fait l'objet de nombreux critiques tant au niveau pragmatique qu'instrumental. Pour ces auteurs à l'instar de Capron et Quairel-Lanoizelée(2008), il est utopique d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes potentielles à cause de la rationalité limitée des dirigeants imposée par l'urgence des situations, par les pressions et par les systèmes d'information dont ils disposent.

L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont deux nécessités fondamentales qui conduisent à une réussite de la RSE. Il est donc recommandé à l'organisation de déterminer qui a un intérêt dans ses décisions et activités de façon à ce qu'elle puisse comprendre les impacts qu'elle génère et comment les traiter.

Le système de gouvernance d'entreprise

Selon Louizi. A (2011), La gouvernance d'entreprise est apparue pour pallier aux conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires. La théorie de l'agence dont les développements remontent aux travaux de Berle et Means(1932) et, plus récemment, aux travaux de Jensen et Mecklin(1976) qui soutient que la séparation de la propriété du capital et de la gestion de l'entreprise constitue le contrat de l'entreprise moderne est le fondement de la gouvernance vue sous cet angle. En effet, cette théorie considère que ces dirigeants ont des comportements opportunistes et de ce fait cherchent à maximiser leurs intérêts propres au détriment de ceux des actionnaires. Aussi, Comme Louizi, Shleifer et Vishny(1997) définissent la gouvernance de l'entreprise comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action.

Charreaux(1997) propose une approche plus large en définissant la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit donc d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires.

Dans le secteur bancaire, la Banque Mondiale(1993) définit la bonne gouvernance en se basant sur quatre piliers : La lutte contre la corruption, la sécurité des déposants et le respect des droits des actionnaires, le respect des normes comptables et l'application rigoureuse des contrats. Ainsi, la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat stable et de confiance des deux côtés du bilan de la banque : prêteurs et emprunteurs.

2.1.2. La diversité des raisons et des approches d'intégration de la RSE

Il existe une diversité de raisons qui poussent les entreprises à adopter et s'inscrire dans une démarche RSE. Ces raisons sont parfois délibérées, d'autres en raison des pratiques exigentes dans le secteur d'activité et même en rapport avec les contraintes commerciales.

Les raisons à l'origine de l'adoption d'une démarche RSE

Selon Haberberg et Mulleady(2004), les raisons à l'origine de l'adoption de la démarche RSE varient selon les bénéfices recherchés. Ainsi ils représentent ces motivations dans le schéma ci-dessous.

Les motivations importantes à l'adoption d'une politique RSE	En Externe	RSE normative	RSE concurrentielle RSE coercitive
	En Interne	RSE Philanthropique RSE d'Inertie	Propre intérêt orienté
		Pas apparente (RSE éthique)	Apparente (stratégique RSE)
Retombées économiques de la RSE			

Figure 2 : Les motivations à l'adoption d'une démarche RSE

Sources : Haberberg et Mulleady(2004),

Dans la RSE normative, l'action de l'entreprise est imposée par les pratiques opérées dans le secteur. Ainsi, au niveau des banques, la RSE est devenue incontournable car elle est une obligation en provenance des actionnaires mais aussi des exigences des clients et autres parties prenantes. Lorsqu'il s'installe une concurrence basée sur l'argumentaire de la RSE comme avantage comparatif, il est alors question d'une RSE concurrentielle. La RSE d'inertie est opérée lorsqu'à la suite d'un dirigeant éclairé qui a impulsé la RSE, les autres managers qui suivront l'adoptent et poursuivent comme partie intégrante de leur mission. Des fois, le choix en faveur de la RSE est forcé par l'effet d'un groupe de pression. On parlera dans ce cas d'une RSE coercitive.

Le raison philosophique de l'adoption d'une politique RSE.

Depuis les années 1950, les théoriciens et les militants sociaux ont travaillé sur le développement des idées et des cadres que les organisations doivent suivre dans leur quête de devenir plus respectueuses

du principe de la RSE. Ainsi, selon les directives en matière de RSE pour le secteur financier(2006) réalisées par certains établissements financiers opérant dans le monde arabe, six grandes théories sur la modélisation de la RSE ont émergées. Elles comprennent : le Relativisme, fondé sur l'intérêt personnel, l'Utilitarisme basé sur une approche coût-avantage, l'universalisme fondé sur l'intention, les droits fondés sur la Liberté, la justice distributive, fondée sur la justice, l'approche de la richesse et des prestations et la loi éternelle fondée sur l'écriture.

2.1.3. La diversité des approches de la mise en œuvre opérationnelle de la RSE au sein des entreprises selon les études empiriques

Igalens et Gond(2003) ont noté le désaccord entre les auteurs sur la nature et l'étendu de la RSE. Ce constat induit la conséquence que les différentes études empiriques réalisées sur le sujet n'utilisent pas une même typologie. Carroll(1978) opte pour 4 types de responsabilités à savoir économique, légale, morale et discrétionnaire.

Nous pensons donc que la prise en compte au sein d'une entreprise de la RSE devra considérer les pesanteurs culturelles à la fois nationales et organisationnelles. Ainsi, une enquête réalisée par Daskalova N. (2007)¹² de l'Institute pour la Recherche Sociale et du Commerce de l'UE a permis d'identifier par exemple trois approches différentes de la RSE tel que pratiqué par les entreprises. Elles sont déclinées comme suit :

- Prendre soin du personnel de l'entreprise et de leurs familles : l'approche paternaliste qui voit le «bienfaiteur que l'employeur» et l'approche innovante qui met l'accent sur la qualification et la formation sont les deux composantes de cette orientation.
- Favoriser l'activité sociale en direction de la communauté locale : Ces actions en règle générale ne font pas partie de la stratégie à long terme des entreprises et les décisions sont prises au cas par cas. Les activités comprennent l'amélioration de l'environnement urbain, les intérêts publics des relations avec un impact social et le soutien aux orphelins, aux enfants et aux personnes âgées en institution etc.
- Conduire des activités ayant un impact social à long terme.

A l'instar de l'investissement socialement responsable, cette approche adoptée par les grandes entreprises étrangères qui ont une politique d'entreprise en place vise à la mise en œuvre cohérente et durable de stratégies et de politiques ayant une valeur ajoutée à long terme pour la société et les communautés.

En terme de pratique sur le terrain, répondant aux nouvelles exigences en matière de RSE, les entreprises françaises évoluant dans le secteur bancaire ont été appelées à inclure la RSE dans leurs activités aux termes de la NLRE(2001). Ainsi la déclinaison de cette nouvelle disposition managériale a

¹² Nadezhda Daskalova est titulaire d'un Master en philosophie et en sociologie ainsi que d'un Ph.D en économie de l'université de Sofia. Elle a travaillé sur les questions relatives aux ententes commerciales, marché du travail, ressources humaines. Elle est actuellement en poste à la confédération des unions commerciales indépendantes en Bulgarie. (<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/06/articles/bg0706029i.htm> consulté le 20 octobre 2012)

porté sur les domaines suivants : la relation avec les parties prenantes, la relation avec la société civile, la sauvegarde de l'environnement naturel, le respect des règles de l'entreprise.

Selon l'observatoire des métiers en France (2010), les pratiques dans le secteur bancaire varient en fonction des familles de métiers composées de la banque de détail, la Banque de développement et le management d'actif.

Engagée dans une démarche RSE, les produits socialement responsables dans la banque de détail se présentent sous de multiples aspects. Il s'agit d'abord de la nouvelle approche client prenant en compte les besoins de manière très personnalisée puis le crédit responsable. Au niveau des Banques de développement, c'est le financement de projet qui fait l'objet d'un traitement particulier et exigeant au regard des normes liées à la RSE telles que la préservation de l'environnement et les critères sociaux. Enfin le financement des actifs se base en terme de RSE sur la satisfaction des critères ESG et les objectifs de rendement. Toutes ces orientations regroupent à l'heure actuelle l'ensemble des pratiques de la RSE au sein des entreprises bancaires dans différents secteurs. Il est important d'indiquer à ce niveau que l'une ou l'autre de ces pratiques ne constituent pas en soit un succès ou un échec programmé. Il est donc important dans le choix d'une direction de viser la prise en compte des spécificités de l'organisation ainsi que les facteurs de l'environnement interne et externe.

2.1.4.L'interaction entre la RSE et la performance des entreprises

Il existe plusieurs approches établissant une délimitation ou une conciliation entre les concepts de performance et de RSE. Ce sont l'orthodoxie libérale de Friedman (1962), Le modèle intermédiaire de l'élargissement positif Freeman(1984), Le modèle maximaliste du volontarisme social Brummer(1991).

Le modèle minimaliste: l'orthodoxie libérale (Friedman, 1970)

Pour les adeptes de ce courant, la RSE qui compte est la satisfaction maximisée de l'actionnaire. Milton Friedman(1970) qui est le précurseur de cette approche en a fixé les termes en explicitant le problème d'agence¹³ à savoir que les dirigeants ont pour rôle premier d'agir au nom des propriétaires. Ainsi, il expliquera que le but de l'organisation est d'enranger autant d'argent possible tout en respectant les règles juridiques et morales élémentaires de la société. De ce fait, la mission première des dirigeants de l'entreprise est donc d'agir en tant que dirigeants et non comme un citoyen au regard du fait qu'il est mandaté par les actionnaires pour cette finalité. A l'analyse, l'on peut remarquer que pour Friedman, le bien être collectif est garanti non par le comportement éthique des dirigeants mais par le principe de la main invisible¹⁴.

¹³ La théorie de l'agence ou dilemme de l'agence est la branche de l'économie qui s'occupe des conséquences du problème principal-agent, en particulier à l'intérieur d'une même unité économique, administration ou entreprise.

¹⁴ Dans le domaine socio-économique, la main invisible est une expression (due à Adam Smith) évoquant l'idée que des actions guidées uniquement par l'intérêt personnel de chacun peuvent contribuer à la richesse et au bien-être de tous.

Le modèle intermédiaire: l'élargissement positif (Freeman, 1984)

Selon les partisans de ce modèle intermédiaire, La RSE s'exerce au bénéfice maximisé de tous ceux qui y ont un intérêt particulier. Pour Freeman(1984), la RSE ne se limite pas à la seule satisfaction des actionnaires. Ainsi émergea la théorie des "parties prenantes" qui s'oppose à cette vision étroite de la responsabilité des entreprises. Selon les adeptes de cette théorie des "parties prenantes", il existe un contrat implicite entre l'entreprise et son environnement c'est-à-dire la société qu'elle se doit de préserver.

Si ce modèle a toute sa raison d'exister pour la construction durable de l'entreprise qu'elle permet, elle est cependant limitée par la difficulté à identifier toutes les parties prenantes à cause de la limite de la perception des dirigeants mais aussi elle suscite une interrogation sur le caractère des attentes réelles. A l'analyse il pourrait être établi que ces attentes sont d'ordre financier car toutes initiatives en vue de les satisfaire se traduiraient par l'engagement de dépenses.

Le modèle maximaliste: le volontarisme social (Brummer, 1991)

Selon cette approche de Brummer(1991), Les entreprises sont appelées à favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils rentrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. Elle s'appuie donc sur l'adoption de l'utilité sociale comme fondement de l'existence de l'entreprise. A travers elle, Brummer(1991) et Weldford(2002) plaident pour l'idée que la RSE devrait faire l'objet d'un volontarisme social qui accorde la primauté à la volonté sur l'intelligence et à l'action sur la pensée intellectuelle.

Dans le langage courant, le volontarisme désigne selon le dictionnaire wikipedia¹⁵, l'attitude de quelqu'un qui pense modifier le cours des événements par sa volonté, et peut à la limite désigner quelqu'un de trop directif ou autoritaire. Il s'oppose donc à l'intellectualisme. Ainsi, selon cette approche, la RSE doit être l'objet d'actions volontaires des entreprises envers la société, l'environnement et devrait être écartée des construits théoriques et intellectuels.

2.2.Approche méthodologique en préparation au déploiement harmonieux de la RSE au sein de l'Afreximbank

L'approche méthodologie décrit la démarche suivie pour rassembler les informations nécessaires en vue d'aboutir aux résultats. Il est important de distinguer deux approches méthodologiques utilisées dans le cadre de cette étude. La première regroupe les moyens et méthodes utilisés pour recueillir les informations existantes et la seconde catégorie est composée de la méthode utilisée pour présenter le déploiement et le suivi de la mise en œuvre des propositions. Si la première est essentiellement

¹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Volontarisme> consulté le 30 octobre 2012.

confondue à l'étude de cas, la seconde catégorie a fait appel à divers outils notamment l'analyse SWOT(FFOM), la planification stratégique, la méthode de priorisation.

2.2.1. La méthodologie d'investigation par l'étude qualitative basée sur l'étude de cas

L'étude qualitative a été adoptée comme méthode d'investigation. Elle regroupe l'ensemble des moyens utilisant des méthodes qualitatives pour la collecte et la description de données. Celles-ci se définissent en opposition aux données quantitatives pouvant être mesurées et qualifiées par une unité de mesure alors que la donnée qualitative sera simplement de type descriptif. Celles-ci peuvent donc être utilisées dans tous les domaines où des phénomènes ne peuvent être directement observés, notamment en sciences sociales et humaines¹⁶.

La méthodologie de l'étude de cas est le modèle de description de situation en suivant une démarche scientifique. L'étude de cas a été pendant longtemps considérée avec scepticisme puis associée à un pauvre design et à des procédures non systématiques selon Yin(1981b) ; Scholz(2001). Cependant, aujourd'hui, on est à l'opposé car cette méthode est devenue scientifiquement correcte selon Gagnon (2008). Cet auteur recommande toutefois de satisfaire aux mêmes exigences de rigueur que l'approche quantitative.

Nous avons utilisé l'étude de cas comme méthode scientifique pour la description de la situation de la RSE à l'Afreximbank. Cette démarche a consisté au suivi de huit étapes clés à savoir l'établissement de la pertinence du sujet, la recherche de la fiabilité et la validité des résultats, la préparation antérieure au déploiement visant à développer un cadre de recherche précis pour assurer une collecte rigoureuse des données.

Les étapes importantes de l'étude de cas tel que nous avons utilisées seront détaillées dans les points ci-dessous.

2.2.2. Présentation des moyens de collecte des données

Il s'est agi à ce niveau de présenter les instruments qui nous ont permis d'obtenir des informations relatives à la pratique de la RSE et à son niveau d'implémentation au sein de notre structure d'accueil. Toute recherche implique des faits à observer, donc des types d'observations, des règles auxquelles se soumettre, des techniques à appliquer.

Ayant opté pour l'approche qualitative comme méthode d'investigation, nous avons donc fait appel aux outils appropriés ci-dessous en vue du traitement de notre sujet pour dégager et organiser les éléments de signification sur la RSE et son niveau d'opérationnalisation à l'Afreximbank.

¹⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_qualitative, consulté le 18 mars 2013.

Etape préliminaire

Cette étape a consisté à la définition de l'approche à laquelle nous allons recourir pour aboutir au résultat de la mise en place de la RSE. En plus de vérifier s'il y a des relations entre les différentes variables, nous avons également établi les questions en rapport avec les piliers de la RSE et le terrain d'intervention. Il s'agit donc à ce stade de s'attaquer à la fois au comment et au pourquoi par la délimitation du sujet.

Le comment, c'est d'arriver à décrire les enjeux de la RSE, le contexte de l'étude, les parties prenantes, le fonctionnement de l'institution, en gros une description exhaustive de la situation de la RSE à l'Afreximbank. Cette étape a permis d'aboutir à la détermination de la problématique.

Aussi, nous avons utilisé les méthodes suivantes parmi lesquelles figurent l'observation participante et participative, l'interview ou l'entretien, la documentation.

L'observation

La méthode d'observation que nous avons utilisée dans le cadre de la recherche vise à étudier les attitudes et pratiques vis-à-vis de la RSE au sein de l'Afreximbank. Cette méthode a pour avantage d'avoir un regard extérieur à ce qui est fait sans entraîner une modification des comportements. L'observation inclue l'attention volontaire et guidée par un objectif cherchant à recueillir des informations sur les pratiques quotidiennes des travailleurs. Trois procédures d'observation ont été utilisées à savoir :

- L'observation systématique qui comprend une grille d'observation standardisée utilisée sans implication personnelle et des degrés de réactivité des responsables concernés par l'étude,
- L'observation participante avec une implication active, des degrés de participation variable et une grille d'observation,

Ces méthodes d'observation ont pour avantage de permettre d'appréhender une réalité vécue sur la RSE plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent.

L'entretien

L'entretien est une importante technique de recueil d'informations qui consiste en des échanges oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou représentations dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité déterminé en regard des objectifs du recueil d'informations. Les questions peuvent être ouvertes, semi-ouvertes ou fermées. Le choix de chaque orientation est fonction de deux critères à savoir le degré de liberté laissé au répondant et le niveau de profondeur ou de finesse de l'information recherchée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé effectivement à des entretiens individuels avec les personnes désignées pour nous guider dans chaque service. Pendant les moments d'orientation, nous

avons conduit les entretiens basés sur des questions semi-ouvertes relatives aux pratiques de la RSE au sein de leur service comme l'indique le tableau ci-dessous. Cet entretien malgré son caractère contraignant à cause de l'indisponibilité des dirigeants nous a permis toutefois de recueillir des informations qualitatives riches sur la problématique du décalage entre l'intention stratégique et la mise en œuvre opérationnelle de la RSE.

Les personnes à interroger ont été identifiées en fonction de leur implication dans le projet RSE d'autant plus qu'aucun responsable RSE n'a été identifié. En définitive, nous avons pu interroger les agents travaillant au sein des départements et recueilli les informations relatives en face dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Liste des services parcourus et informations recueillies.

Services	Informations recueillies
Recherche, Planification et Coopération internationale (Senior Manager)	Ensemble des publications, Processus de planification et plans stratégiques, Gouvernance, Politique environnementale, différentes parties prenantes.
Clientèle(Manager)	Facilités et programmes, composition de la clientèle, processus d'affaire
Opérations(Manager)	Traitement et suivi des prêts, Gestion des risques opérationnels, Cartographie et relations clients.
Risque, Conformité et juridique(Manager)	Processus d'analyse de conformité, Système de détection et de traitement des risques de conformités, Processus d'analyse et de gestion, Processus d'identification et de traitement des risques, Plan de contingence et de continuité.
Administration et Ressources humaines(Manager)	Procédure d'accueil des visiteurs, Procédure de passation de marchés, Processus de recrutement et de gestion des évolutions de carrière, Politique des Ressources humaines.

La recherche documentaire

Nous entendons par document, toute trace déjà existante, qu'elle soit sonore, visuelle ou informatique disponible au sein de l'Afreximbank. Les documents consultés ont porté sur des informations organisationnelles, commerciales et financières qui nous ont permis de mettre en évidence des informations pertinentes en lien avec notre étude.

On peut distinguer deux grands types d'analyse de documents que nous avons utilisés: La revue de littérature et le dépouillement d'archives. Offrant un accès très large dans l'espace et un étalement de l'information dans le temps, la recherche documentaire nous a permis d'avoir une source abondante d'informations par rapport à notre objectif. L'utilisation des documents a fait l'objet d'un traitement préalable afin de vérifier l'exactitude et les conditions de production de chacun d'eux dans le but de ne retenir que ceux jugés plus pertinents. Les documents d'archives comprennent : les rapports et publications, les documents commerciaux et financiers, les procédures, les statistiques etc.

2.2.3. Analyse et traitement des données

Après l'élaboration de la méthode et des outils de collecte des données, nous avons engagé les démarches sur le terrain en vue du recueil, de l'analyse et du traitement des données. Les documents reçus ont fait l'objet d'un dépouillement en se basant sur une grille de lecture et d'analyse. Les informations recherchées ont été structurées en tenant compte de leur importance dans les piliers de la RSE. Nous avons ensuite procédé au traitement des données qualitatives en recherchant des points de similitude entre les situations pour en faire une synthèse.

L'analyse des données a suivi les axes de la catégorisation tracée avant le recueil des données ; ce qui a permis d'aboutir à un recensement des informations en se basant sur les pratiques actuelles, les orientations futures et les écrits corrélés. Nous avons également obtenu quelques données quantitatives que nous avons utilisées à titre indicatif.

2.2.4. Le processus de management stratégique

Le processus de management stratégique va consister à analyser les éléments de l'environnement interne et externe en vue d'identifier les axes stratégiques qui serviront de cadre au déploiement de la stratégie et qui aboutira à la définition d'indicateurs de suivi et au contrôle. Selon le cours sur la connaissance des entreprises dispensé par le Dr. Mansour(2012), le processus de management stratégique passe par la définition des objectifs, la détermination de la position où on se situe par rapport aux objectifs, la réflexion à des hypothèses touchant l'avenir, l'analyse des diverses possibilités d'intervention, le choix des meilleures options, puis la détermination des moyens de mise en œuvre et la mise en exécution du plan ainsi que l'évaluation des résultats.

Le schéma d'analyse stratégique présenté ci-dessous décrit le choix que nous avons opéré pour assurer le déploiement stratégique de la RSE.

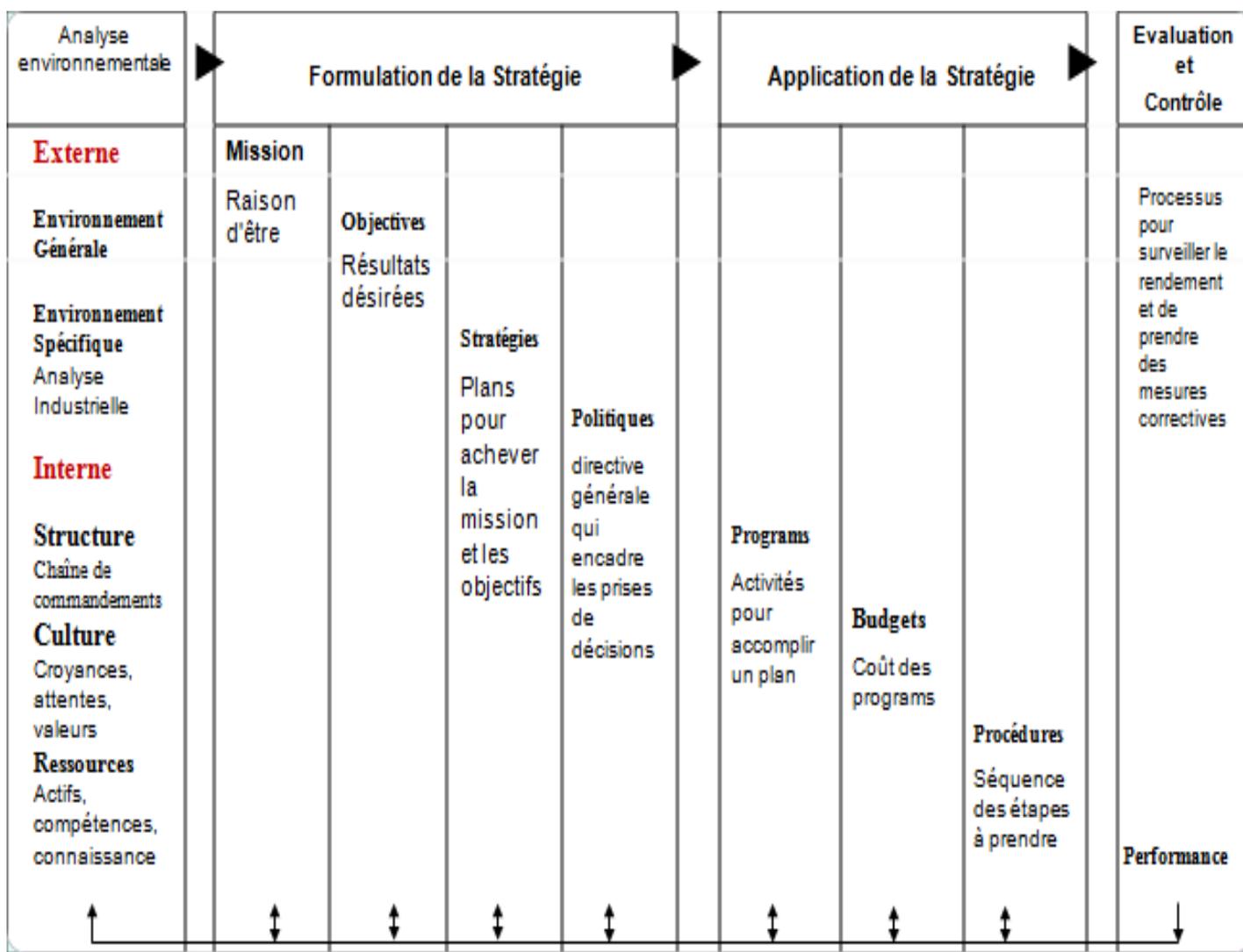


Figure 3: Modèle de management stratégique

Sources : Dr. Mansour (Cours sur la connaissance des entreprises, 2012)

2.2.5.L'analyse SWOT(FFOM)¹⁷

Une fois le cadre théorique présenté et après la présentation des résultats de l'analyse de la situation actuelle de la RSE, nous analyserons les facteurs internes et externes selon la méthode SWOT. L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui associe l'étude des forces et des faiblesses de l'organisation ou d'un secteur, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Le but de la démarche est d'intégrer dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses pour aboutir ensuite à l'identification des axes

¹⁷ Le terme SWOT employé dans l'expression analyse SWOT ou matrice SWOT est un acronyme dérivé de l'anglais pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces). Il a plusieurs équivalents en français dont celle que nous préférons est l'Analyse FFOM : « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ».

stratégiques à développer, et à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Les différents éléments identifiés sont ensuite résumés dans un tableau synthétique comprenant d'un côté les forces et faiblesses et de l'autre les opportunités et menaces. Pour remplir ces différents champs, nous avons essayé de répondre aux questions suivantes¹⁸ :

Forces : Quel est le domaine dans lequel il est possible de tirer la meilleure partie de l'organisation ? Des remarques de l'entourage donnent-elles une indication sur les points forts ?

Faiblesses : Quelles sont les compétences nécessaires à développer ? Comment peut-on gérer ces faiblesses pour ne pas entraver les capacités à atteindre vos objectifs ? Que peut-on améliorer au sein de l'organisation ?

Possibilités : Quel est le potentiel et les opportunités positives qui s'offrent ?

Menaces : Quels sont les obstacles auxquels on doit faire face ?

Partant du principe que l'entreprise ne peut pas agir sur l'ensemble de ses facteurs, une fois les éléments identifiés, il a été nécessaire d'établir les axes prioritaires en fonction des critères propres à l'organisation mais aussi des développements théoriques.

Une fois la réponse apportée à ces questions, la matrice SWOT se construit en trois temps à savoir : la détermination du profil de la structure, la réalisation de l'audit des forces et faiblesses, l'analyse des différents services, l'identification des facteurs environnementaux pouvant interférer sur la RSE et enfin la réalisation de la matrice permettant d'élaborer la stratégie.

2.2.6. Méthode de résolution de problèmes

Cette méthode vise à résoudre un problème en analysant les causes pour aboutir à une mise en œuvre de plans d'actions. Ainsi elle comprend la démarche suivante : a) Choisir le problème à traiter en faisant la liste des points à traiter pour aboutir au choix des points à traiter. b) Définir le problème par un constat clair et précis puis recueillir les données nécessaires pour comprendre le problème. c) Rechercher les causes en déterminant les causes principales et les causes secondaires. d) Rechercher des solutions susceptibles de réduire ou de supprimer les causes identifiées puis choisir une solution. e) Elaborer un plan d'actions en définissant les actions permettant la mise en œuvre de la solution retenue.

¹⁸ <http://projetchangerdevie.com/definissez-vos-objectifs-avec-analyse-swot/> consulté le 10 mars 2013.

2.2.7. Méthodologie de priorisation des objectifs

Ce travail de priorisation est basé sur nos observations, les lectures à la fois dans le cadre théorique que sur le terrain. Le guide pratique intitulé « cap vers la RSE : faire de la RSE un levier de performance » édité par le MEDEF(2012)¹⁹ nous a également permis d'identifier les conditions prioritaires pour la réussite de la RSE sur lesquelles nous nous sommes basées à travers l'exemple donné ci-dessous. La priorité est établie en fonction du degré d'urgence et du degré d'importance. Ainsi, un poids et un taux seront affectés à chaque facteur interne ou externe. Le poids mesurant le degré d'impact dans la stratégie et le taux, le degré d'occurrence évaluant la nature des droits et attentes des parties prenantes, la vulnérabilité des parties prenantes et les risques encourus etc. Le poids est exprimé en pourcentage(%) et le taux, une note allant de 1.0 à 5.0. un exemple de la pratique de cette méthode en rapport avec notre démarche est celle proposée par le MEDEF ci-dessous.

Exemple de méthode pour dégager des priorités



Vous allez demander à chacun de vos contributeurs d'attribuer, à chacune des actions RSE listées, une note de 1 à 10 à travers cinq critères qui seront assortis chacun d'un coefficient différent, fonction de son importance stratégique aux yeux de votre entreprise.

<ul style="list-style-type: none"> • Critère numéro un avec un coefficient 5 : mise en œuvre, cette action aura-t-elle un intérêt économique pour mon entreprise ? • Critère numéro deux, coefficient 4 : existe-t-il actuellement une pression réglementaire ou à venir prochainement qui concerne cette action ? • Critère numéro trois, coefficient 3 : cette action peut-elle rencontrer l'empathie des collaborateurs de l'entreprise ? Il est en effet difficile de mettre en œuvre avec succès une action sur laquelle les collaborateurs ne seraient pas motivés. Bien sûr, une note à moduler selon que votre entreprise sera plutôt une entreprise de main d'œuvre ou pas. • Critère numéro quatre, coefficient 2 : existe-t-il un risque pour l'image de mon entreprise si l'on n'engage pas cette action ? • Critère numéro cinq, coefficient 1 : cette action aura-t-elle de la visibilité en interne et en externe ? 	<p>Multipliez la note reçue pour chacun de ces critères par le coefficient affecté, faites les additions et classez les actions dans l'ordre en commençant par celles qui rassemblent le plus de points. Retenez alors les huit ou dix premières qui figurent en haut de la liste qui deviendront les premiers engagements RSE de votre entreprise.</p> <p>Une fois obtenue cette liste d'engagements, il se peut qu'il y ait un déséquilibre entre ceux à caractère environnemental et ceux à caractère social-sociétal ou économique. Il suffira alors de prendre, dans l'ordre du classement, les trois premières actions de chaque pilier du développement durable. Mais on pourra accepter un déséquilibre entre ces piliers en fonction des particularités de votre entreprise. Par exemple, en cas d'activité très polluante, on pourra avoir un nombre d'engagements sur le pilier environnemental plus important que celui concernant les piliers social-sociétal et économique, question de logique.</p>
--	--

Figure 4 : Exemple du modèle de priorisation des objectifs

Sources : MEDEF(2012)

¹⁹ <http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/repor-ting-rse-les-nouvelles-dispositions-legales-et-reglementaires.html> consulté le 21/02/2013

2.2.8. Contribution du stage

Conformément à la politique générale de stage de la banque, nous avons reçu une orientation générale dès notre arrivée. Nous avons par la suite obtenu le planning du stage qui a consisté en un programme tournant de deux semaines au sein des départements dans lesquels nous étions formés sur la conduite journalière des activités de la banque. Les activités importantes réalisées ont été successivement : La Revue de littérature, l'observation, la mise en pratique du contenu de la formation, la participation aux formations, l'étude du fonctionnement de la banque et l'accomplissement d'autres tâches spécifiques en rapport avec l'activité de financement du commerce.

2.2.9. Difficultés rencontrées

La recherche d'informations a été facilitée dans une certaine mesure grâce à l'existence d'un centre documentaire qui nous a fourni les documents recherchés. De plus, le stage, s'inscrivant dans une orientation stratégique, nous a permis d'avoir accès aux principales sources d'informations.

Il faut noter cependant certaines difficultés rencontrées notamment le programme tournant au sein des départements qui nécessitait une parfaite communication entre la direction des ressources humaines et les entités opérationnelles. La période du stage a coïncidé avec la période des vacances. Ainsi, l'effectif étant réduit, le personnel était parfois très occupé et ne pouvait répondre aisément à nos questions. Enfin, il nous a été difficile d'entrer en contact avec la ligne hiérarchique composée des Vice-présidents en charge des opérations bancaires et du développement. Ce qui a limité notre appréciation sur la qualité des débats engagés au cours des réunions du Conseil d'administration.

La RSE a fait l'objet de nombreux écrits théoriques et empiriques au regard de son intérêt dans le monde académique et professionnel. L'ensemble de ces travaux nous a permis de comprendre la naissance qui remonte à plusieurs décennies de la RSE, son lien très étroit avec plusieurs domaines y compris religieux et la récente évolution confondue à la percée opérée par le concept du développement durable qui a été fortement soutenue par le truchement des institutions internationales. L'étude de cas est la méthode utilisée pour conduire nos réflexions ayant abouti au processus de planification de la RSE qui a été soutenue par une démarche du management stratégique.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL A L'AFREXIMBANK.

Depuis sa création, les différentes équipes managériales successives ont mis en œuvre des plans stratégiques qui ont accordé une priorité à la RSE. L'objectif de cette partie est d'analyser le cadre stratégique des opérations de l'Afreximbank et d'en dégager la situation actuelle de la RSE préalablement à la proposition d'une stratégie de déploiement.

3.1. Le positionnement stratégique de l'Afreximbank avec une place à la RSE

Le positionnement stratégique sera analysé ici en considérant le système de gouvernance ainsi que le cadre de programmation stratégique de l'Afreximbank.

3.1.1. Le système de gouvernance

L'Afreximbank est une institution financière multilatérale africaine établie sous un accord signé à la fois par les Etats Membres et des Organisations multilatérales ainsi qu'une charte annexée à l'accord approuvée par tous les actionnaires qui assure la régulation des activités de la Banque. L'accord établissant la banque lui confère le statut d'organisation internationale et l'entière personnalité juridique. Les éléments de la gouvernance sont résumés dans les statuts et la charte.

Statuts de membres

Aux termes de l'article 4 de l'accord de création, peuvent être membres de l'Afreximbank tous les Etats africains indépendants, les Organisations économiques et Institutions financières régionales et sous régionales, les banques publiques et privés africaines, les institutions financières et investisseurs privés et publics africains ; les institutions financières internationales ainsi que les investisseurs et organisations économiques d'Etats hors Afrique. Les conditions d'éligibilité au statut de Membre sont déterminées par l'Assemblée Générale mais acquies en accord avec les dispositions de la charte après souscription d'actions dans le capital social de la banque.

Nous avons noté que la configuration des actionnaires est conforme aux prescriptions de l'article 4 portant création de l'Afreximbank.

L'actionnariat et l'Assemblée Générale

- L'actionnariat

La structure de l'actionnariat vise à assurer que la Banque opère dans le cadre d'un partenariat entre secteurs public et privé avec une prédominance du secteur privé ainsi qu'un partenariat entre les investisseurs africains et non africains avec une prédominance des investisseurs africains. Au regard de cette orientation, la banque a une structure diversifiée dans son actionnariat comprenant trois catégories.

Classe "A" : Elle est composée d'Etats africains, de la Banque Africaine de Développement(BAD), de certaines Institutions financières et Organisations économiques africaines régionales et sous-régionales. Elle comprend actuellement 77 membres.

Class "B" : Formée de 32 membres à ce jour, cette catégorie comprend les institutions financières et autres investisseurs privés africains.

Class "C" : Cette catégorie est composée des Institutions économiques et financières internationales, des investisseurs privés non africains. Elle est formée de 13 membres.

Soit à l'état actuel, des actions réparties de la façon suivante : 63% pour la Classe "A"; 26% pour la Classe "B"; et 10% pour la Classe "C".

Le capital autorisé de la banque est de sept cent cinquante millions (750 000 000) de dollars US pour une valeur nominale de l'action de dix mille (10.000) dollars US. Jusqu'à la fin de l'année 2011, le nombre total d'actionnaires de la banque était de 122. Le total d'actions souscrites est évalué à quarante et un mille six cent quatre(41.604) avec une valeur nominale de 416,04 dollars US. À la fin de cette même période, tous les actionnaires ont exécuté leurs obligations à l'échéance du premier appel du capital souscrit. Les actionnaires ayant fait défaut à l'échéance de la deuxième annuité étaient de 4 avec un cumul d'arriérés de 0,115 million de dollars US soit 0,14% du total à verser à cette période.

En dehors de ce cas indiquant un manquement à l'exécution des engagements obligataires, nous notons une conformité des actionnaires aux dispositions statutaires et le respect des échéances des actions souscrites. Il est à noter toutefois que l'écart existant devrait être corrigé.

- L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale comprend tous les actionnaires et, est l'organe suprême de la banque. Chaque actionnaire est libre de nommer un représentant à l'Assemblée Générale. Les attributions de l'Assemblée Générale, établies par l'article 17 de la charte sont principalement l'élection et le remplacement des membres du Conseil d'administration et le Président (sur proposition du Conseil d'Administration) ainsi que l'établissement de leur rémunération. Elle est également chargée de la nomination, la détermination des mandats et l'approbation des rapports des auditeurs externes ; la désignation du siège de l'institution ; la détermination du mode d'allocation des dividendes ; la suspension et l'interruption des activités de la banque.

La charte de la banque oblige la tenue d'une assemblée générale annuelle. L'assemblée générale annuelle est organisée de façon tournante en vue de promouvoir dans tous les pays membres le financement du commerce comme levier du développement. En dehors de l'Assemblée Générale Ordinaire, des Assemblées Générales Extraordinaires peuvent être tenues sur requête de l'Assemblée Générale et convocation du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est très présent dans la gouvernance de l'Afreximbank. Il est composé de douze(12) directeurs dont deux Indépendants. Les membres de la classe "A" autres que la BAD peuvent nommer et remplacer trois(3) directeurs. La BAD peut nommer et remplacer un (1) directeur. Les actionnaires de la classe "B" et "C" peuvent nommer et remplacer respectivement quatre(4) et deux(2) directeurs.

Les directeurs sont élus pour une période de trois(03) ans avec possibilité de réélection. Cependant pour assurer la continuité et la stabilité au sein de l'équipe dirigeante, la charte recommande le principe de rotation obligeant un remplacement partiel des directeurs de sorte que chaque fois que les élections du Conseil d'Administration ont lieu, un tiers des membres est renouvelé. Pour assurer l'inclusion, les actionnaires se sont accordés sur une règle qui restreint les pays membres à un maximum d'un membre au Conseil. Aussi, dans la mesure du possible, les efforts sont faits également pour assurer que la représentation au Conseil est équitablement répartie entre toutes les communautés économiques sous régionales. Le Conseil d'Administration développe l'orientation générale et rapporte à l'Assemblée Générale. Il s'est réuni au cours de l'année 2011 quatre fois en vue de prendre des décisions très importantes concernant le rapport annuel et les états financiers, la mise en œuvre du budget annuel ainsi que l'examen de questions opérationnelles.

Le Conseil d'administration comprend quatre comités dont le rôle est de garantir que les décisions sont prises en lien avec les objectifs et missions de l'Afreximbank. Ce sont : le Comité exécutif qui est chargé d'approuver les décisions de financement et les rapports sur les opérations de crédits, le Comité d'audit qui approuve les états financiers et les résultats de l'audit interne et externe des programmes annuels, le Comité des branches chargé de réviser les rapports d'activités des différentes branches, le comité de gestion des actifs et des dettes qui supervise la bonne gestion des actifs de la Banque. Les membres du Conseil d'administration sont nommés au sein des différents comités en se basant sur leur qualification et leur expérience dans les domaines concernés.

Le président est élu au cours d'une assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration pour une période de cinq ans renouvelables une fois pour une période de cinq ans. A son titre de Président du Conseil d'Administration, il est responsable du développement de la stratégie et des partenariats. Comme chef de l'Exécutif et représentant légal, il est chargé de la conduite des opérations avec la direction du Conseil d'administration.

En définitive, nous retenons que le Conseil d'administration est formé conformément à la charte de la Banque. Le Conseil est composé de deux membres indépendants et huit membres non indépendants dont une seule femme. Le Conseil est autonome pour recruter des consultants en vue de s'assurer de la bonne conduite des opérations de la Banque. Il n'existe pas à ce jour un comité de rémunération et des nominations.

3.1.2. Le processus de management stratégique

La philosophie du processus de planification stratégique

Les différents plans stratégiques qui ont été implémentés ont servi comme guides d'allocation des ressources en identifiant les besoins en ressources, la disponibilité et les modalités de déploiement efficace en lien avec toutes les stratégies formulées. Les plans stratégiques de la Banque sont donc d'importants instruments de contrôle.

Le processus de planification intègre une large consultation comprenant les actionnaires de la Banque, le Conseil d'administration, le Groupe de conseil sur le financement du commerce et le développement des exportations en Afrique, le personnel, les clients et autres partenaires. L'organisation d'un atelier de planification stratégique en vue d'assurer un débat critique des questions relatives aux plans stratégiques et leurs aboutissants a beaucoup contribué au succès des plans.

La présentation du cadre de planification stratégique

Le modèle de planification stratégique adopté par la l'Afreximbank est celui de Ohmae (1982, 2000). Pour une planification réussie, ce modèle prend en compte des variables jugées importantes que sont les clients, les concurrents, les forces et les faiblesses de l'institution. Pour tenir compte des spécificités de l'environnement opérationnel de l'Afreximbank, deux autres variables additionnelles sont considérées : les risques pays tels que les obstacles aux affaires et d'autres comme les risques de convertibilité des monnaies.

Suivant ce modèle Ohmae, une fois que les variables sont passées en revue, la planification peut débuter par l'une des quatre alternatives stratégiques à savoir : se focaliser sur les facteurs clés de succès et y concentrer les ressources au regard des facteurs clés de succès du leader du marché ; se concentrer sur les domaines d'activités non exploités par les concurrents ; déséquilibrer l'environnement concurrentiel par des actions agressives contre le leader du marché ; innover dans des secteurs non encore exploités par les concurrents importants. Ainsi, en se basant sur ses facteurs clés de succès dont les plus importants sont la bonne connaissance du marché et des risques, un réseau étendu de correspondant à travers le monde, la connaissance des spécificités du marché africain, l'intégrité et la transparence, la banque identifie à chaque période de sa planification stratégique, ses avantages concurrentiels et formule ses orientations stratégiques.

Un an après le début de ses opérations, l'Afreximbank a choisi d'opérer sous des plans stratégiques comme un instrument pour booster ses objectifs à moyen et à long terme. Ainsi, le premier plan stratégique "Plan I" couvrant la période de 1996 à 2000 conçu par la direction a été approuvé par le Conseil d'administration. En décembre 2000, le second plan stratégique baptisé "Plan II" en succession à ce premier a été lancé couvrant la période 2001-2005. A l'échéance du deuxième plan stratégique, un troisième plan stratégique ("Plan III"), couvrant la période 2007-2011 a été lancé baptisé "Project Aspire". Le quatrième plan stratégique qui est celui en cours est baptisé "Project 3-5-3".

3.1.3. Le positionnement stratégique de l'Afreximbank et la place de la RSE

Intention stratégique

L'orientation stratégique de l'Afreximbank est traduite dans les intentions formées de la vision, la mission, le mandat et les objectifs.

La vision est d'être la Banque du Financement du commerce pour l'Afrique. Sa mission est de « stimuler l'expansion, la diversification et le développement soutenu du commerce africain tout en opérant comme une institution financière de première classe à but lucratif, socialement responsable ainsi qu'un centre d'excellence sur les questions liées au commerce africain ». Cette formulation de la mission laisse transparaître clairement la place de la RSE comme axe stratégique à l'instar de la volonté de participer au développement du commerce africain et du positionnement comme une institution de référence pour les questions liées au financement du commerce.

Le mandat est d'accorder des crédits directs aux exportateurs africains éligibles, d'accorder des crédits indirects à court et moyen terme, de promouvoir le commerce africain, de financer les exportations des biens et services non traditionnels, de soutenir le développement au sein du continent africain d'un marché financier et d'autres instruments de paiement, d'apporter un appui à la conclusion d'accords de paiements en vue d'accroître la participation de l'Afrique au commerce mondial, de conduire les opérations bancaires et lever des financements adéquats sur le marché financier.

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont classés en plusieurs catégories notamment les objectifs sectoriels, les objectifs organisationnels et les objectifs managériaux. Nous avons identifié ici les objectifs du plan stratégique en cours en lien avec la recherche d'une intégration de la RSE dans les opérations de l'Afreximbank. Ces objectifs ont trait avec l'image, la gouvernance, le management des savoirs et de l'innovation, la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, etc. Ces objectifs stratégiques sont entre autres les suivants :

Au niveau sectoriel, les objectifs stratégiques définis portent sur : attirer les financements en Afrique en intensifiant l'utilisation de son risque pays, le remboursement des engagements, les programmes de garanties aux investissements en vue d'atténuer les risques aux prêteurs et investisseurs en Afrique, construire et entretenir un partenariat avec les parties prenantes majeures dans les domaines des projets environnementaux et de carbone, promouvoir la transparence et l'efficacité sur le marché du financement des matières premières des pays africains ; s'assurer que les financements octroyés contribuent effectivement à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays bénéficiaires.

Au niveau institutionnel, les objectifs du plan stratégique sont de : Maintenir une bonne image, implémenter des programmes de formation de partage de connaissances, mettre en place un système efficace de management de l'information, revoir les méthodes d'évaluation de la performance, recruter, former et retenir la main d'œuvre pour un déploiement réussi des équipements nécessaires, mettre en place une bibliothèque équipée, s'assurer que le plan de contingence est mis en place et opérationnel,

continuer à publier tout document statutaire tel que le rapport annuel, élargir la base de l'actionnariat et réduire la forte concentration des actionnaires dans une seule catégorie, mettre en place une structure organisationnelle flexible et dynamique, Instaurer un projet "carbone finance", augmenter la notation de la banque par au moins une agences de notation de trois points, améliorer les outils du management des risques, de la conformité et la qualité de l'actif, s'assurer que le système de rémunération de la banque est très compétitif.

L'inscription de ces objectifs dans le déploiement du plan stratégique en cours traduit clairement l'engagement de l'Afreximbank à se conformer aux bonnes pratiques en matière de RSE.

3.1.4. Le déploiement stratégique consacrant l'importance du budget

Après avoir adopté les orientations stratégiques, le déploiement va porter à la fois sur la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements que ces choix imposent. La mise en œuvre de la stratégie à l'Afreximbank est effectuée au moyen de programmes, de budgets, de procédures et de plans d'action.

Il est à noter cependant que les budgets annuels sont les principaux instruments de mise en œuvre de la stratégie. Les budgets traduisent l'orientation voulue au cours de l'année. Les budgets du plan stratégique en cours 2011-2016 couvrent des périodes annuelles. En 2012 il s'agissait de renforcer les forces et les avancées pour un succès des opérations. Le budget de 2013 devrait servir à briser les barrières pour aller au delà de l'existant. En 2014 il s'agira d' "accroître les retombées internationales à travers l'innovation". En 2015, c'est de consolider les acquis dans les nouveaux secteurs" et en 2016 déboucher sur le travail préparatoire pour un nouveau plan".

Des politiques et procédures servent également à mettre en œuvre le plan stratégique en dehors du budget. Ce sont principalement la procédure et politiques du crédit, le plan de contingence et de continuité des affaires, la politique et procédure de bonnes pratiques clientèle, la politique et guide de management environnemental et social, la procédure et guide des technologies de l'information, la politique de gestion des risques opérationnels.

3.1.5. Contrôle et suivi de la stratégie

En cours d'exécution, soit deux ans et demie après la mise en œuvre, le plan est revu et en cas de nécessité, il est reformulé pour tenir compte des changements opérés dans l'environnement. De plus, mensuellement, un état est envoyé à l'ensemble des directeurs en vue de faire le point sur les avancées réalisées sur le plan d'actions. Il est à noter que l'absence d'une cellule de la stratégie n'a pas permis le suivi des réalisations en mettant en relation les objectifs et en suivant l'évolution dans le déploiement. Cependant, fort heureusement la cellule stratégique en création pourra assurer ce rôle en s'appuyant par exemple sur un tableau de bord prospectif « *balanced scorecad* » de Kaplan et Norton(1982) qui est actuellement absent des outils de gestion.

3.2. La RSE dans les opérations de l'Afreximbank

Les opérations de l'Afreximbank ont été marquées au cours des années passées par la recherche d'une amélioration de la distribution géographique des actifs de prêts, au renforcement des ressources humaines, à la gestion des risques et à la recherche, à approfondir les sources de financement diversifiées.

3.2.1. Pratiques en matière commerciale

Les domaines d'activités et les secteurs financés

L'activité de l'Afreximbank est d'octroyer des financements aux entreprises ou aux banques des pays membres pour le soutien aux activités d'importation et d'exportation avec pour corps de métier les prêts et facilités à double recours²⁰ et les prêts directs. Dans une facilité à double recours, la banque prête à une entreprise avec la garantie ou l'aval d'une banque acceptable ou autre entreprise solvable. Les prêts directs sont accordés aux entreprises sans l'aval d'une autre entreprise ou banque.

Depuis sa création, l'activité de soutien aux exportations et aux importations a été réalisée grâce aux programmes de crédits suivants avec leur importance dans les approbations de crédit de l'année 2011 : Programme de ligne de crédit (43%), Programme d'achats de billets (2,7%), Achat de créances commerciales (1,2%), Programme de financement direct (11%), Programme de financement lié aux projets (3%), Programme de risques spéciaux(0,64%). Ces approbations peuvent être réparties par secteur d'activité.

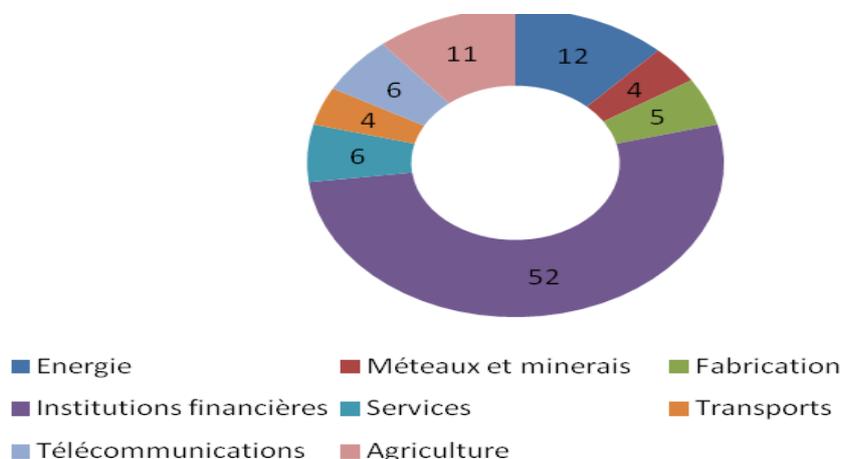


Figure 5 : Répartition des approbations de prêts par secteur 2011 en %.

Source : Afreximbank (Rapport annuel 2011)

La procédure de traitement des transactions

La procédure de traitement des demandes de prêts débute par la réception du dossier de demande de prêt par l'agent du service à la clientèle. Après une première analyse, si le dossier est conforme à la

²⁰ Les prêts à double recours sont ceux qui se font avec un intermédiaire financier

politique générale, il rédige les termes de la transaction ainsi que le document de pré-évaluation. Ces documents sont envoyés au Vice-président en charge de l'origination des affaires en vue de son accord sur l'éventualité d'une étude approfondie du dossier par l'ensemble des services. L'étude approfondie débute par l'analyse du service des crédits pour les aspects financiers, le risque pour les éventuels risques, la conformité et des affaires juridiques. Si les analyses sont concluantes, le dossier est ensuite transmis au département des opérations et ensuite au service financier pour les procédures de décaissement ainsi que le suivi de l'opération de la dette.

De l'analyse l'on note une séparation des tâches entre les différentes entités et une bonne coordination. De plus, l'existence de réunions au sein de différents comités permet de mieux coordonner les actions.

3.2.2. Politique de gestion des risques

L'Afreximbank définit sa politique de management des risques à la fois comme une technique mais aussi comme une procédure de la gestion des risques provenant et liée à ses opérations de manière à lui permette d'identifier et profiter des opportunités, de manière efficiente du risque, tout en fournissant une assurance acceptable à ses différentes parties prenantes concernant l'atteinte de ses objectifs stratégiques comme approuvé par le Conseil d'administration. (Afreximbank RMPP, 2011, p5). Une philosophie du risque a été développée pour rester conforme à cette définition.

Philosophie et cadre du management des risques

Le canevas du management des risques est décrit dans le document politique et procédure de gestion des risques(RMPP)²¹. Ce document a été approuvé par le Conseil d'administration en vue de guider la direction dans la conduite des opérations de sorte à rester conforme à sa charte, ses objectifs et les attentes des parties prenantes. En effet, bien qu'elle ne soit pas régulée par une autorité monétaire ou financière, elle s'est engagée à se conformer aux standards internationaux de gestion des risques et aux bonnes pratiques dans le secteur financier. Elle a donc adoptée le cadre COSO²² comme cadre directeur de sa politique de gestion des risques.

A cet effet, dix instruments ont été développés pour assurer un contrôle des risques critiques. Ces instruments sont les suivants : la politique et procédure du crédit, la politique et procédure de risques du marché et de la trésorerie, le plan de contingence et de continuité des affaires, la politique et procédures du bon traitement de la clientèle, la politique et procédures de mangement des risques environnementaux et sociaux, la politique et procédures des technologies de l'information, le guide de la gestion des risques opérationnels, le guide de l'investissement des capitaux. De plus la présence d'un département des risques contribue au renforcement du dispositif de gestion du risque.

²¹ RMPP: Risk Management Policies and Procedures.

²² The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ce référentiel est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Loi Sarbanes-Oxley, SOX ou Loi de sécurité financière, LSF, pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2.

La structure du management du risque

La structure de gouvernance du management des risques comprend le Conseil d'administration qui est responsable pour la surveillance et l'approbation des politiques de gestion du risque, le Comité exécutif de gestion traitant de l'approbation de crédits au dessus des niveaux d'autorité de gestion, le Comité de gestion des risques, en charge de la révision et l'implémentation politiques du risque et enfin le département de management des risques s'occupant du développement et le déploiement des politiques et procédures de gestion du risque.

L'évaluation du risque crédit

L'Afreximbank évalue la probabilité de défaut de paiement de ses clients à l'aide d'une échelle d'évaluations internes adaptées aux différentes catégories de clientèle. L'échelle de notation a été développée en interne et combine l'analyse des données avec le jugement de l'agent de crédit. Les clients sont répartis en sept niveaux d'appréciation illustrés comme suit : les risques faibles, les risques satisfaisants, les risques moyens, la liste de surveillance, le risque mauvais, les risques douteux et irrécouvrables et les pertes. Les provisions pour dépréciation sont dérivées de chacune des sept notations internes. Il est à noter toutefois que la provision pour dépréciation est véritablement constituée de la sixième note. Le tableau ci-dessous indique par exemple les prêts et avances et les provisions associées à chacune des notations.

Tableau 2 : Constitution des provisions pour risque en fonction des notations

	2011		2010	
	Prêts et avances %	Provision pour dépréciation %	Prêts et avances %	Provision pour dépréciation %
Risque faible	13,1	7,85	3,7	8,6
Risque satisfaisant	70,05	41,95	88,2	40
Risque moyen	15,56	9,31	6,9	8,4
Liste de surveillance	0,82	0,49	0,6	0,9
Douteux et irrécouvrables	0,47	40,4	0,6	42,1
Total	100	100	100	100

Source : Afreximbank, 2011

A l'analyse, il apparait qu'il n'y a aucune créance considérée comme une perte. Les risques satisfaisants constituent la part la plus importante des transactions de la banque indiquant une bonne maîtrise des risques et un engagement maîtrisé des opérations.

Pour réduire les risques crédits, les limites de crédit des clients et des pays sont examinées et des actions pour s'assurer que les limites fixées ne sont pas excédées sont initiées. Les risques de concentration sont tous surveillés et l'Afreximbank à travers ce suivi strict est à ce jour conforme aux limites fixées dans la politique générale.

Objectifs et réalisations du management des risques

Quatre objectifs clés ont été identifiés à travers le cadre de gestion du risque qui sont d'accomplir le mandat aussi bien que les objectifs stratégiques, d'atteindre les objectifs opérationnels dans l'utilisation efficiente et efficace de ses ressources ainsi que la protection des actifs, d'assurer la confiance et la disponibilité du reporting d'informations financières et non financières et assurer la conformité aux lois, conventions, traités et autres règlements.

Depuis le début du plan stratégique 2011-2016, le service du risque a poursuivi son travail d'établissement de systèmes et procédures de la mise en œuvre du cadre de gestion du risque d'entreprise par le développement de feuilles de route qui ont abouti à la définition d'outils et à l'implémentation de systèmes d'identification et de suivi du risque.

3.2.3. Le management des conformités pour une qualité des services

L'idée de la création d'une Unité de Conformité (UC) a été introduite dans le rapport annuel 2008 en vue de renforcer les efforts et la contribution à la lutte mondiale contre les crimes transfrontaliers financiers tels que le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Ainsi, des politiques et procédures d'investigation des clients (Customer Due Diligence) et des outils tels que les AML/KYC²³ ont été développées en vue de s'assurer que les opérations et les activités sont conformes aux normes internationales et meilleures pratiques du secteur bancaire. L'Unité de Conformité a aussi été assignée pour rôle de vérifier l'engagement du personnel aux objectifs de la RSE et d'évaluer les nouveaux actionnaires entrants, les fournisseurs de biens et de services en terme de due diligence. En 2011, sous la direction du Comité de Gestion de la Conformité de la Banque, l'Unité de Conformité a effectué quarante cinq (45) évaluations, vérifié des transactions de crédit, produit des rapports sur le due diligence et les questions de conformités. Plus tard, au cours de la même période, des personnes-ressources ont été sollicitées en vue de former le personnel sur la question de la gouvernance d'entreprise, le blanchiment d'argent et d'autres formes de crimes financiers.

Il est à noter cependant que les fonctions du département ne se focalisent pas avec beaucoup d'intérêt sur la RSE. Ainsi, bien qu'étant le service en charge du suivi du déploiement de la RSE, il est opportun de préciser les attributions de cette fonction et les engagements qu'elle implique afin d'assurer efficacement la fonction RSE à défaut d'un département dédié. Aussi, le recrutement d'un Responsable en charge de la RSE devra se faire en étroite collaboration avec ce département.

²³ AMY (Anti Money Laundering): Contre le blanchiment d'argent et KYC (Know Your Customer): Connais ton client

3.2.4. Relations et conditions de travail, Politiques sociale et communication : Travailler de façon responsable

La politique des Ressources humaines

La politique de recrutement telle que décrite dans le plan stratégique vise à doter l'Afreximbank de personnel compétent déjà opérationnel à cause du caractère très technique de son activité mais aussi de sa position actuelle dans le cycle de vie d'une entreprise qu'on pourrait situer dans la phase de croissance. A cause de son statut d'Institution internationale, le recrutement est fait sur une base équitable entre les candidats des Etats membres mais aussi des Etats non-membres en accordant une priorité aux standards professionnels les plus élevés et à l'efficacité. A cet effet, il a été établi que le recrutement doit être fait sans discrimination liée à la race, à la langue, aux affinités culturelles, au sexe et à l'origine. Suivant l'article 25 de la charte, le Président est responsable du recrutement de tout employé en dehors des Vice-présidents qui sont élus par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

Les orientations liées à la mobilisation des employés autour de la RSE

Il s'agira d'étudier à ce niveau le fonctionnement de l'Afreximbank en vue de confirmer ou infirmer que la politique de la RSE est claire au personnel et à l'ensemble des parties prenantes, que les pratiques de la RSE sont reconnues intérieurement et publiquement, que tout le monde au sein de l'organisation a été impliqué dans la définition de la RSE et son champ d'application.

Tout d'abord, les questions de ressources humaines revêtent une importance capitale pour la direction qui s'est fixée pour objectif dans le cadre du plan stratégique en cours de fournir au personnel des compétences adéquates par une formation appropriée et le partage des connaissances. Dans ce cadre, certains membres du personnel ont assisté à des conférences dans les domaines jugés pertinents pour les objectifs à moyen terme. Ces formations ont porté à la fois sur le renforcement des capacités dans le développement sectoriel que le financement structuré du commerce mais aussi dans la gestion des risques opérationnels, la gestion des projets etc. ces formations ont permis aux employés d'être formés sur les techniques de gestion importantes au déploiement de la RSE. Toutefois, l'on note le défaut de sensibilisation des agents à adopter des attitudes en faveur de l'économie d'énergie, l'existence et le partage d'un code d'éthique.

Système de rémunération globale et évaluation de la performance

Les employés sont évalués annuellement sur leur contribution à l'atteinte des objectifs opérationnels de l'année par leurs superviseurs directs. Les promotions et évolutions sont soumises au consentement de la direction et liées à la loyauté et à l'engagement aux objectifs.

Un système de rémunération équitable et compétitif a été institué et applicable à tous les employés en

dehors des contractuels appelés en soutien avec pour philosophie, la rémunération à la performance. L'approche de rémunération total est faite de sorte à ne pas être uniquement compétitif mais aussi à permettre d'attirer et de retenir les employés de hauts calibres. Cette rémunération globale comprend en dehors du salaire, des bonus annuels, des avantages généreux, un plan de pension, des jours de congés annuels, des allocations de résidence et d'éducation. Une grille salariale approuvée par le Conseil d'administration est communiquée à l'ensemble du personnel pour s'assurer de sa transparence. Un système de grade a été développé pour suivre l'important bond de développement de ces dernières années. Cette nouvelle structure s'applique à tous les employés à l'exception du personnel électif et basée sur le type de tâches, les connaissances et habilités requises, le caractère des décisions prises etc.

Il ressort de l'analyse que les pratiques à l'Afreximbank sont conformes à l'esprit d'entreprise citoyenne qu'elle entend être. Les salariés sont régulièrement formés et ont un traitement équitable et au mérite ainsi que d'excellentes conditions de travail. Plusieurs rencontres régulièrement tenues permettent de promouvoir des stratégies de communication internes pour renforcer le dialogue constructif, structuré autour de projets bénéfiques à l'entreprise et au travailleur. Nous avons cependant noté l'absence d'un dispositif d'épargne salariale en entreprise par la mise en place de Fonds Commun de placement spécifiques par exemple.

Volet social de l'activité de la Banque

Nous avons noté très peu d'activités sociales en dehors de celle qui a visé à un don d'équipements non utilisés ou anciens à « El-Ghad Moushrek Society », une organisation caritative égyptienne qui porte secours aux enfants handicapés physiques et mentaux. De plus, dans son activité de financement, l'Afreximbank accorde une attention particulière à l'impact social des projets financés comme critère déterminant dans l'attribution des prêts. Un programme de stage est également mis en place pour permettre aux étudiants en provenance des pays membres d'apprendre sur l'activité de la Banque mais aussi d'avoir une expérience à capitaliser dans leurs pays d'origine. La construction du nouveau siège a permis de prendre en compte également le caractère social par la mise en place de dispositions appropriées pour les handicapés et les personnes invalides.

Lorsqu'un dossier de demande de prêt est reçu, les critères sociaux d'attribution sont utilisés en vue d'intégrer une prise en compte des besoins sociaux. Ces critères sont les suivants : nombre de salariés comprenant les emplois existants, les emplois nouvellement créés, le taux de licenciements ; le pourcentage de groupes à risque en proportion de l'effectif total notamment les salariés temporaires, les migrants, mineurs, femmes, personnes handicapées ; les sous-traitants et gestion sociale de la chaîne d'approvisionnement ; les communautés concernées ; les risques en matière d'hygiène et de sécurité liés au secteur ; le type de projet ; les projets comportant des activités de construction importantes (par exemple, mise en place d'un camp requise).

Information et communication

L'Afreximbank a acquis un solide capital de confiance auprès de l'ensemble de ses parties prenantes à savoir ses prêteurs, ses emprunteurs, les autres organisations internationales, ses clients, ses fournisseurs etc. Bien que la communication soit capitale, il est à noter toutefois qu'il n'existe pas actuellement en interne un cadre de référence tel que le rapport social permettant de communiquer sur l'activité RSE. Cependant, l'enrichissement régulier du contenu du site web²⁴ d'un large éventail d'informations permettant à toute personne d'apprécier, en toute connaissance de cause, la mission et l'efficacité de la contribution de l'Institution dans le développement du commerce est une avancée. A titre d'exemple, on peut citer la création d'une page dédiée à la RSE avec un accent sur la conformité des opérations, la protection de l'environnement et la gouvernance. Si cette orientation est une satisfaction dans le déploiement de la RSE, il est à noter cependant l'inexistence d'un rapport RSE qui est une défaillance à corriger.

Récompenses obtenues et image de marque, une avancée notable

Les récompenses obtenues par une organisation sont des reconnaissances de la qualité des opérations et de l'expertise dans un domaine donné. En matière de RSE, la première reconnaissance et la plus importante est la norme ISO 26000. Cependant, dans le secteur financier, une bonne perception des agences de notation peut traduire la capacité à faire face à ses engagements et prouver ainsi la qualité des opérations et la démonstration de l'aptitude à attirer efficacement des investisseurs. Une notation obtenue après un exercice de notation sociale, afin d'obtenir une appréciation externe de ses pratiques en matière de RSE constitue aussi une garantie de la perception de l'image sociale de l'organisation.

Un constat clair est que l'Afreximbank n'a pas été évaluée à ce jour sur ses pratiques en matière de RSE et n'est pas titulaire de la norme ISO 26000. Cependant, les reconnaissances obtenues en 2010 notamment le prix du meilleur ECA/DFI en Afrique octroyé par le magazine « Trade Finance Euromoney »²⁵ et le prix EMEA du meilleur bon financier dans les transactions en Afrique sont une traduction de la qualité des opérations et lui confère une image de marque auprès de ses parties prenantes. Pendant l'exécution du plan stratégique III, la Banque s'est aussi soumise à la notation des agences internationales. A cet égard, l'Agence Fitch a attribué en octobre 2010, la note BBB- . Les services d'évaluation des agences Moody's et de Standard and Poor's ont aussi attribué respectivement la note Baa2 et BBB- à la banque pour ses capacités d'investissement à long terme²⁶. Toutes ces évaluations démontrent toutes des perspectives d'investissement stables et révèlent aussi la force

²⁴ www.afreximbank.com

²⁵ Magazine d'analyse des performances dans le secteur financier.

²⁶ La **notation financière** externe ou **notation de la dette** ou **rating** (dans le monde anglo-saxon) est l'appréciation, par une agence de notation financière, du risque de solvabilité financière d'une entreprise, d'un État (« notation souveraine ») ou d'une autre collectivité publique, nationale ou locale, d'une opération (emprunt, emprunt obligataire, opération de financement structurée, titrisation, etc.),

intrinsèque de l'Afreximbank à pouvoir recouvrer ses engagements de prêts malgré le fait que plus de 80% soient faits aux entités africaines. La forte capitalisation, la qualité du financement structurée et la preuve de son traitement satisfaisant de créancier préféré dans des pays membres sont des valeurs reconnues à l'Afreximbank suite à ces évaluations.

3.2.5. Politique en matière de protection de l'environnement

En interne, il faut noter que les nouveaux locaux ont été construits en prenant en compte la volonté de la direction de préserver l'impact des opérations sur l'environnement. Par exemple, les équipements installés tiennent compte de la nécessité de réduire les charges d'exploitation par une réduction de la consommation d'énergie, de l'eau et des produits d'entretiens, d'une augmentation du confort et du bien-être des employés, des clients et des fournisseurs et arriver aussi à réduire sa propre empreinte écologique. Ainsi, comme exemple, on peut citer le renouvellement des ordinateurs ayant une forte propension en émission de CO₂, l'installation de commodités pour personnes invalides et de système de gestion automatique de l'électricité, l'achat de bureaux offrant plus de confort pour les salariés l'utilisation. Il nous a été donné de constater également l'accomplissement de cet engagement avec le recrutement d'un employé de très haut niveau en charge du suivi de l'entretien du local, la consommation d'énergie, l'utilisation d'équipement peu consommateurs d'énergie. De plus, le personnel a un comportement citoyen permettant une économie d'énergie. Cependant, nous avons noté que le fait que les imprimantes soient situées en dehors du périmètre du bureau occasionnait des gaspillages de papiers. Aussi la gestion des déchets n'était pas optimisée car il n'y avait aucune volonté d'implication des salariés dans la valorisation. Cette situation est surtout notable car il n'existe pas un code de conduite prenant en compte la nécessité de protection de l'environnement.

La volonté de protection de l'environnement dans le cadre des opérations de la Banque est décrite dans la politique et procédures de gestion des risques sociaux et environnementaux représenté dans le cadre de cette gestion ci-dessous.

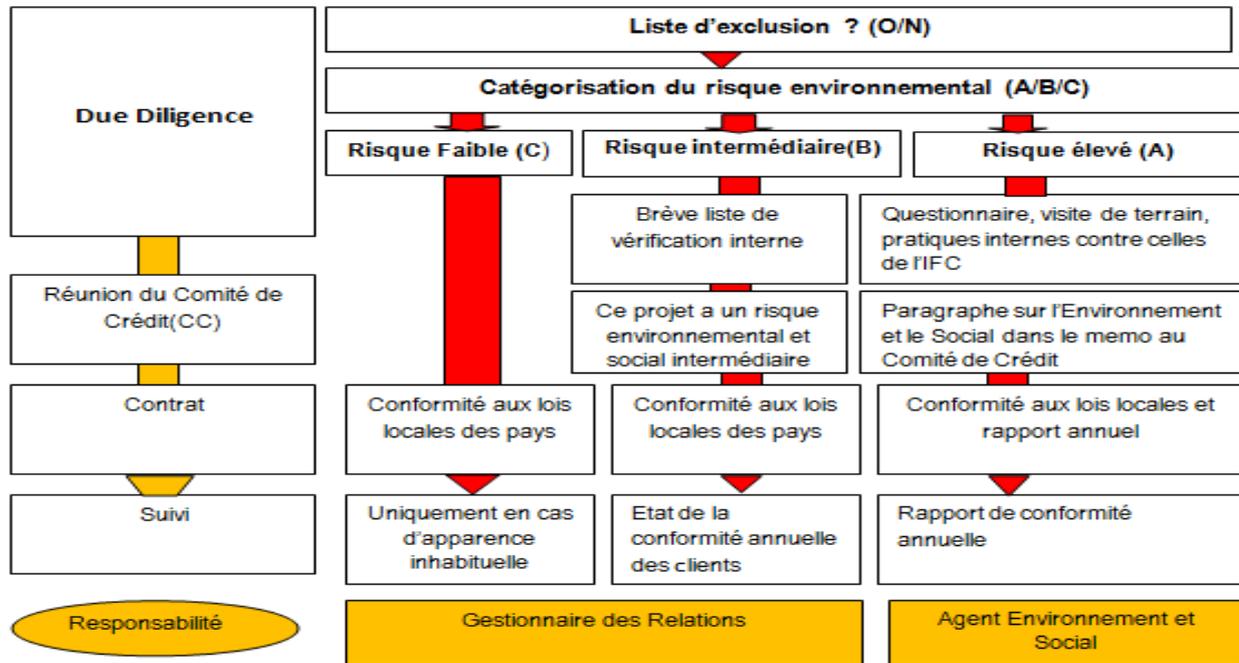


Figure 6 : Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux

Source : Afreximbank, (RMPP 2011)

La politique de protection de l'environnement de l'Afreximbank est applicable à toutes les unités et à toutes les transactions avec les clients de toutes les nationalités. Cependant, comme les autres aspects soulignés plus hauts, ces entités fonctionnent de façon autonome et disparate.

Pour avoir une idée du risque environnemental lié à un projet, il est demandé dans le dossier de demande de l'emprunt, une étude d'impact environnementale qui va permettre d'apprécier la conformité de l'emprunteur aux exigences des lois mais aussi à l'impact de l'activité sur la communauté et les travailleurs. Ces résultats n'étant pas suivie d'une contreexpertise, il est difficile de s'assurer de la qualité des informations. Aussi, Lorsqu'une transaction ou un projet est proposé pour financement, elle est classée dans une catégorie spécifique, dans le cadre de la due diligence et de ses vérifications internes en matière sociale et de protection de l'environnement, en fonction de l'importance de son impact potentiel et des risques éventuels qui y sont liés, sur la base des critères de sélection environnementaux et sociaux de la Société financière internationale (IFC)²⁷.

Il ressort à l'issue de l'analyse de l'existant que des actions majeures et concrètes ont été initiées qui ont permis à l'Afreximbank de disposer d'une structure de gouvernance bien élaborée, des services et des procédures d'appui au déploiement stratégique d'une démarche RSE. Cependant nous notons que beaucoup restent à faire dont la coordination des actions et la mise en place d'un service dédié à la RSE. Les propositions qui seront faites dans le chapitre suivant devront permettre, si elles sont prises en compte, de combler ce vide.

²⁷ Ces critères sont liés au secteur et activités du projet, le lieu du projet, le but du financement, la taille du projet etc

CHAPITRE 4: PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE EN VUE DU DÉPLOIEMENT HARMONIEUX DE LA RSE À L'AFREXIMBANK.

Le concept de RSE connaît un engouement très fort ces dernières années. Son implémentation au sein des entreprises se heurte à des obstacles. L'objectif de ce chapitre est d'analyser précisément ces difficultés puis d'identifier certaines pistes dont l'exploitation est capable d'accroître l'efficacité du déploiement de la RSE au sein de l'Afreximbank.

Il existe plusieurs orientations pour mettre en place une démarche RSE. Chaque entreprise pouvant privilégier des thématiques qui lui semblent prioritaires ou une méthode de travail qui lui sera plus familière. Aussi, pour nous positionner par rapport à une méthode et orientation, nous procéderons tout d'abord par une analyse SWOT²⁸ basée sur les éléments présentés dans l'état des lieux et d'autres lectures. Une fois les axes prioritaires dégagés, nous ferons ensuite une proposition de déploiement de la RSE comprenant la planification, les processus, le budget, les instruments de suivi et de contrôle.

4.1 Analyse des facteurs internes et externes à la pratique de la RSE à l'Afreximbank

Nous examinerons ces facteurs en nous appuyant sur la méthode d'Ohame(2000). Cette approche est basé sur le principe que les entreprises ne peuvent pas tirer partie de toutes les opportunités et forces ou de surmonter toutes les faiblesses ou se protéger contre toutes les menaces. Ainsi, il faut établir des priorités et donner un poids spécifique à chaque facteur stratégique.

Les résultats seront présentés en considérant les facteurs internes et externes de la Banque en rapport avec la politique RSE. Ainsi, une distinction sera faite des facteurs prioritaires et les facteurs qui ne le sont pas.

²⁸ Le terme SWOT employé dans l'expression analyse SWOT ou matrice SWOT est un [acronyme](#) dérivé de l'anglais pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces). Il a plusieurs équivalents en [français](#) dont celle que nous préférons est l'Analyse FFOM : « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ».

Tableau 3 : Résultats de l'analyse des facteurs internes de la RSE.

Facteurs internes stratégiques	Poids	Taux	Note pondérée	Commentaires
Forces				
F1 La structure de gouvernance est élaborée et fonctionnelle.	0,15	5	0,75	La gouvernance est un outil de contrôle stratégique.
F2 La déclinaison de la RSE dans la mission qui est l'aspiration suprême qu'elle tente d'atteindre constituant un repère stable dans le changement quotidien.	0,15	4,5	0,67	La raison de l'échec dans les entreprises provient essentiellement d'une réflexion insuffisante " sa mission" Peter Drucker (1973).
F3 La présence des services opérants de la RSE et la disponibilité de politiques et procédures.	0,05	3,5	0,17	Ces services traduisent l'engagement à une RSE explicite.
F4 Le management stratégique est implémenté et dynamique	0,05	3	0,15	Le cadre de direction basé sur des plans stratégiques.
F5 Le niveau de satisfaction des employés et leur engagement en faveur de la RSE et au changement	0,10	5	0,50	Les employés satisfaits constituent un gage de succès de toute stratégie.
Faiblesses				
Fa1 L'absence d'un service dédié à la RSE	0,15	5	0,75	Vecteur d'impulsion de la RSE.
Fa2 Le manque d'un comité du management de la RSE	0,05	3	0,15	Ce comité servirait à une prise de décision concertée.
Fa3 La politique de la RSE n'est pas déclinée en plan d'actions	0,15	4,5	0,67	Engagement au sommet stratégique sans l'implication du personnel assure un échec de toute politique.
Fa4 La faible communication avec les parties prenantes sur la RSE	0,05	4	0,20	Communiquer sur le changement peut être entraîné par le déploiement de la RSE.
Fa5 L'absence d'un tableau de bord prospectif comprenant des indicateurs relatifs à la RSE	0,10	5	0,50	Permet de savoir le niveau d'avancée du déploiement de la stratégie car « qui ne mesure pas n'avance pas ».
Total	1		4,51	

Sources : Auteur, 2013

L'analyse des facteurs internes fait ressortir trois forces essentielles que sont une structure de gouvernance bien élaborée, la déclinaison de la RSE dans la mission et le niveau d'engagement et de satisfaction du personnel. L'absence d'un service dédié à la RSE, la non déclinaison de la politique RSE en plans d'action et l'absence d'un tableau de bord prospectif constituent les faiblesses les plus considérables constatées.

Tableau 4 : Analyse des facteurs externes à la RSE

Facteurs externes stratégiques	Poids	Taux	Note pondérée	Commentaires
Opportunités				
O1 La dynamique internationale sur la RSE impulsée par le système des Nations Unies, les ONG, les Institutions internationales de financement etc.	0,20	5	1	La RSE apparait dans la quasi-totalité des entreprises.
O2 Les normes ISO 26000 et la notation RSE apparaissant comme un avantage concurrentiel stratégique dans le secteur bancaire.	0,05	3	0,15	La RSE est visée comme cœur de métier.
O3 L'appel mondial à la préservation de l'environnement et à l'adoption d'attitudes favorables au développement durable.	0,20	4	0,8	Les principes de l'Equateur constituent un cadre de contrôle.
O4 Le rapport avec les intermédiaires financiers (Banques intermédiaires) comme canal du déploiement de la RSE.	0,10	3	0,30	Plus de soixante onze(71) intermédiaires financiers.
Menaces				
M1 Les effets de la crise financière internationale sur le commerce international.	0,20	5	1	Accentuation de la nécessité de réaliser du profit financier à court terme comme gage de succès du management.
M2 L'environnement des opérations de la Banque différent de celui des emprunteurs.	0,20	4,5	0,9	Les financements sont dirigés vers toute l'Afrique. Ainsi la RSE envers qui ?
M3 L'opacité du système de gouvernance des Etats membres rendant difficile l'évaluation de l'impact social et environnemental des financements.	0,05	4,5	0,22	Difficulté de l'évaluation ex-post.
Total	1		4,27	

Source : Auteur, 2013

L'analyse des facteurs de l'environnement externe à la RSE montre que le mouvement international impulsé par le système des Nations Unies, les ONG, les Institutions internationales de financement, l'appel mondial à la préservation de l'environnement et aux attitudes favorables au développement durable en vert constituent les opportunités les plus importantes qui impulsent la RSE au sein des organisations. Cependant, les effets de la crise financière internationale sur le commerce international et l'environnement des opérations qui diffère de celui des emprunteurs sont les menaces qui ne favorisent pas un engagement vers des actions sociales et de préservation de l'environnement.

4.2 Stratégie de déploiement de la RSE

La proposition d'une stratégie de déploiement sera appuyée sur le plan d'actions à engager ainsi que les conditions à respecter.

4.2.1 Plan d'actions à engager

Les objectifs à atteindre viseront à doter l'Afreximbank de solutions appropriées pour faire face aux faiblesses constatées ou des moyens pour profiter des opportunités en s'appuyant sur ses forces. Ces objectifs devront intégrer les sept référentiels RSE de la norme ISO 26000 à savoir l'environnement, les questions relatives aux consommateurs, la loyauté des pratiques, les communautés et le développement local, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, la gouvernance de l'organisation.

Tableau 5 : Descriptif des actions ou solutions dans le cadre du déploiement de la RSE.

Objectifs RSE	Actions ou solutions proposées	Indicateurs de suivi
1-Améliorer la structure de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la diversité en augmentant la proportion de femmes dans le Conseil d'Administration, - Rendre opérationnel un comité de la RSE dans la gouvernance, - Mettre en place un comité de sanctions et des avancements des employés, - Rédiger et diffuser un code d'éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Part des femmes dans le Conseil d'administration(%) - Comités mis en place et nombre de sessions tenues, - Code de conduite mis en place et suivi (nombre de violations observées).
2-Mettre en place une unité en charge du déploiement de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Faire l'inventaire des thématiques RSE, - Créer un poste de Responsable de la RSE rattaché au bureau du Président, - Initier un programme d'efficacité énergétique (Voire proposition en annexe), 	<ul style="list-style-type: none"> - Service RSE créé et opérationnel, - Economie d'énergie réalisée(%), - Réduction de la consommation de papiers.
3-Mettre en place des outils spécifiques de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Produire un rapport social annuel, - Informer les parties prenantes sur les prestations et les risques associés pour les éclairer et améliorer leur perception, - Mettre en place le tableau de bord prospectif comme outil de suivi de la RSE, - Intégrer les critères RSE dans la sélection des fournisseurs et même dans l'analyse des demandes de financement, - Créer de nouveaux produits ISR (Investissement Socialement Responsable). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel RSE publié et diffusé, - Taux d'évolution des plaintes client (%), - Tableau de bord prospectif mis en place.

4-Accroître la satisfaction des salariés et leur engagement en faveur de la RSE.	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une enquête de satisfaction et de perception de la politique RSE, - Former le personnel aux outils de gestion du risque et de la conformité, - Introduire des critères de rémunération RSE (le suivi du risque, la sécurité, la satisfaction des clients et la réduction de l’empreinte carbone). 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de perception des outils RSE(%), - Montant total additionnel lié aux critères RSE introduits(en USD), - Evolution des consommations d’énergie.
5-Initier des actions sociales en faveur des communautés au sein des pays Membres.	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à des actions sociales en faveur des communautés locales, - Mettre en place un fond social à taux réduit de soutien aux PME dans les pays membres pour le financement de projets Pro-pauvres, - Intégrer la participation des communautés comme critère dans l’analyse des dossiers de demande de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Part du budget allouée à des actions sociales(%); - Montant des comptes verts créés.

Source : Auteur, 2013

4.2.2 Conditions de mise en œuvre

L’implémentation de la RSE est un changement culturel au niveau de l’entreprise. Aussi, elle doit s’intégrer dans une dynamique globale impliquant le Top management composé du Conseil d’Administration, le Président et toutes les équipes du Senior Management mais aussi l’ensemble des employés. Le plan de déploiement devra être aussi intégré dans le plan stratégique, le budget et les mesures de la performance individuelle. Toutes ces étapes doivent s’inscrire dans un processus inclusif qui respectera les conditions suivantes :

- **Au niveau stratégique et global :**

- Percevoir la RSE comme un critère de performance en acceptant qu’elle permettra à l’entreprise d’accroître la performance sur les plans économique, financier, social.
- Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel dans l’objectif de le convaincre et susciter son adhésion aux valeurs et principes véhiculés par la RSE.
- Susciter la conviction du Senior management qui devra intégrer ces nouvelles orientations dans le processus de prise de décision.

- **Au niveau opérationnel et sectoriel**

- Le Responsable en charge de la RSE devra être bien choisi et recevra plus d’autonomie et de transversalité en l’intégrant au bureau du Président à l’exemple du département des Ressources Humaines. Il devra aussi bien maîtriser les activités de la banque mais aussi être polyvalent et être un fort agent du changement.

- Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération en vue de les impliquer directement dans la mise en œuvre du projet de déploiement depuis la planification jusqu'au contrôle.
- Disposer d'un outil de reporting avec des indicateurs de performance dédiés à la RSE tel que décrit dans le tableau de bord prospectif car comme le dit la formule « Qui ne mesure pas, n'avance pas²⁹ ».

4.3 Proposition de budget

Il faut noter à ce niveau qu'il ne sera pas nécessaire d'avoir un gros budget vu que la RSE est tout d'abord et avant tout un changement de comportement et qu'il n'aura pas besoin de tâches opérationnelles énormes à exécuter. Aussi ce budget devra intégrer certaines dépenses liées à la sensibilisation, à la mise en place de structure organisationnelle et d'incitation du personnel.

Tableau 6 : Proposition de budget

Actions à initier	Montant estimé en dollars USD
- Assurer la diversité en augmentant les proportions de femmes dans le Conseil d'Administration,	-
- Mettre en place un Comité des sanctions et des avancements au niveau du Conseil d'Administration,	-
- Mettre en place un Comité de la RSE,	-
- Faire l'inventaire des thématiques RSE (Consultants Evaluateurs),	5 000 /mois*6 soit 30.000
- Créer un poste de Responsable RSE (Poste avec position de Manager),	4 000 /mois*12 soit 48.000
- Initier un programme d'efficacité énergétique (Formation, Sensibilisation),	5 000 /mois*6 soit 30.000
- Mettre en place un rapport social inspiré de l'exemple du rapport annuel,	10.000
- Informer avec précision les parties prenantes sur les prestations et les risques associés pour éclairer leurs décisions et leur perception,	-
- Garantir la transparence et l'égalité du traitement d'informations,	-
- Mettre en place le tableau de bord prospectif comme outil de suivi de la RSE,	-
- Mener une enquête de satisfaction et de perception de la politique RSE,	-
- Introduire des critères variables de rémunération RSE (15% de la masse salariale).	11.189.000 * 15% soit 1.678.350
Total sur la première année (30.000+48.000+30.000+10.000+1.678.350)	1.796.350
Total annuel après la première année (48.000+10.000+1.678.350)	1.736.350

²⁹ Citation populaire

Le budget des dépenses engendrées par le projet sera d'un million sept cent quatre vingt seize mille trois cent cinquante (1.796.350) dollars US sur la première année. Après cette première année, les dépenses seront d'un million sept cent trente six mille trois cent cinquante (1.736.350).

En revanche, les retombées seront évaluées à la fois quantitativement et qualitativement. Les produits quantitatifs comprendront la réduction des coûts d'exploitation (électricité, eau, entretiens, du carburant et des fournitures administratives). Au niveau qualitatif, les retombées sont entre autres l'amélioration de l'engagement des employés et le renforcement de l'image de marque. Aussi, la transparence et l'éthique obtenues permettront d'améliorer la gouvernance et donc le climat des affaires. Si les retombées de certaines actions sont perceptibles à court terme, d'autre le seront à long terme. A travers ces actions, l'Afreximbank passe d'une logique de performance financière à une logique de performance globale et durable dont les composantes sont la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale gage d'un accroissement de l'image de marque.

4.4 Contrôle et suivi, les conditions de réussite et alternatives.

4.4.1. Contrôle et Suivi des résultats

En l'absence d'un département de la stratégie qui est en création, le Responsable de la RSE sera chargé du suivi de la qualité du déploiement de la RSE. Le succès en matière de RSE n'est pas un point précis dans la vie de l'entreprise mais un processus continu. Aussi, si les résultats désirés n'ont pas été obtenus, il faut reprendre le processus et déterminer des mesures pour une amélioration. En revanche, si les résultats sont satisfaisants, il faudra capitaliser les bonnes pratiques et documenter les avancées en vue de les utiliser pour l'avenir. A intervalles annuels, une adresse sera donc faite aux parties prenantes par l'intermédiaire du rapport social pour les informer du comportement social de l'organisation. Dans ces rapports, il conviendra d'intégrer des informations portant sur les objectifs et les performances relatifs aux questions centrales et domaines d'action pertinents de la RSE. Pour ce faire, le modèle que nous suggérons pour le suivi de ces variables est celui de Kaplan et Norton (1998) dans le « balanced scorecard ». Ce tableau de bord que nous proposons comprend quatre axes liés aux piliers de la RSE à savoir l'environnement, le social et l'économie.

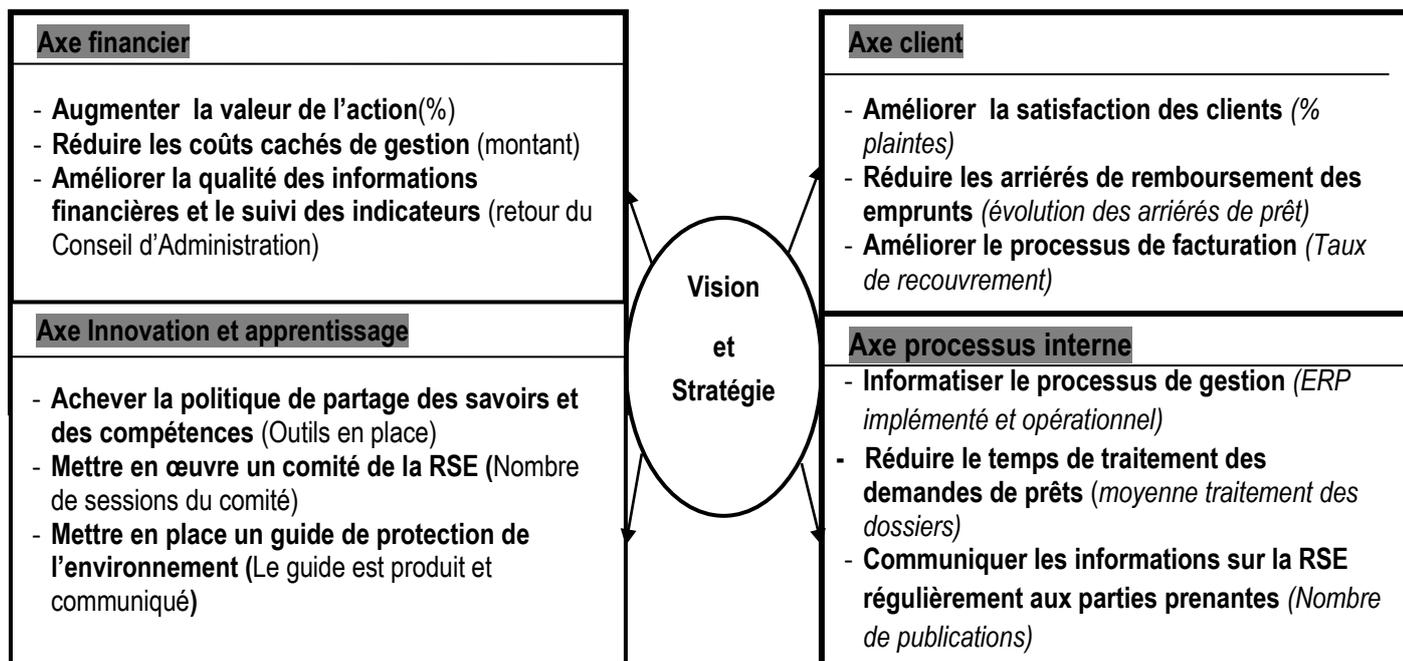


Figure 2 : Proposition de quelques axes d'un tableau de bord prospectif RSE à l'Afreximbank

Source : Kaplan et Norton, modifiée.

Les indicateurs en italiques devront être surveillés et un rapport sera fait au comité de la RSE à mettre en œuvre. Les informations approuvées feront l'objet d'une publication dans le rapport de la RSE produit et diffusé par le Responsable en charge du déploiement de la RSE.

4.4.2. Conditions de réussite et limites des propositions

Les propositions que nous avons faites sont basées sur les informations et documents fournis par l'entreprise. Aussi, nous n'avons pas pris en compte une mesure de la satisfaction des parties prenantes. Si les dispositions existantes devraient assurer une satisfaction de ceux-ci, nous pensons que rien ne garantit cet état de fait. Aussi il aurait fallu initier une évaluation de l'impact environnemental et social des projets financés. De plus, n'ayant pas la possibilité de prendre part aux débats au sein du Conseil d'Administration, nous n'avons pas été à même d'évaluer la qualité des débats et la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Enfin, les conditions de financement du projet de déploiement et l'adhésion du Top management sont nécessaires à la réussite de la mise en œuvre de nos projets.

CONCLUSION

Selon Peter Drucker(1973), la mission constitue la raison d'être, l'aspiration suprême qu'une organisation tente continuellement d'atteindre et qui constitue un repère stable dans le changement quotidien. Il n'y a donc pas d'énoncé de mission juste ou faux, mais plutôt des énoncés qui ont un effet de mobilisation, d'inspiration ou qui laissent indifférents. L'Afreximbank qui est une organisation multilatérale créée en 1993 dans un cadre de partenariat public-privé pour booster le commerce africain s'est dotée d'un cadre de gestion fortement ancré sur un management stratégique avec pour mission de stimuler le commerce africain tout en opérant comme une institution de première classe des questions du commerce africain et socialement responsable. Toutefois, cette mission révèle un écart entre la pensée stratégique et la mise en œuvre opérationnelle pour les questions relatives à la RSE. Quelles sont les raisons de cet écart entre le discours politique et les pratiques quotidiennes ? La mission de l'Afreximbank est-elle mal formulée ? La direction manque-t-elle d'engagement envers la RSE ? Ces questionnements nous ont conduits à travailler sur le thème de la « proposition d'une stratégie en vue de la mise en œuvre opérationnelle de la RSE à l'Afreximbank ». La question centrale qui a guidée notre étude est d'établir un lien étroit entre le management stratégique et la conduite opérationnelle d'une action au sein d'une entreprise. L'existence de services, de politiques et de procédures d'une gestion explicite de la RSE au sein de l'Afreximbank démontrent clairement une orientation soutenue en faveur de la RSE et devraient confirmer cet engagement. Toutefois, malgré ce constat, il est évident que le manque de coordination de ces outils ne permet pas d'affirmer avec certitude que le déploiement de la RSE est une réussite à l'Afreximbank. Notre intervention nous a permis de nous rendre compte que les causes au problème rencontré dans la mise en œuvre de la RSE se résument essentiellement à l'absence d'un plan d'actions, le manque de suivi, l'absence d'un service opérationnel.

Pour arriver à notre objectif de départ visant à contribuer à l'avancée de la mise en œuvre de la RSE à l'Afreximbank, nous avons fondé notre démarche sur la méthode de l'étude de cas en nous appuyant premièrement sur l'identification de la problématique de la RSE, à l'analyse de l'existant, à la recherche des options de solution puis au choix des options pour aboutir à l'adoption d'une grille de solutions. Ces solutions proposées ne pourraient pas être mises en œuvre sans l'accord de la direction et l'engagement des employés. Aussi, nous avons insisté sur l'importance de la communication tout le long du processus de déploiement. La littérature que nous avons considérée dans le cadre du présent mémoire, les cas que nous avons analysés, les entretiens réalisés avec des personnes ressources confirment tous notre hypothèse selon laquelle la réussite de la RSE passe par une coordination des actions entre la stratégie et l'opérationnel mais aussi et surtout l'importance de la RSE comme base d'une croissance durable de l'entreprise. Au terme de ce processus, les résultats permettront d'aboutir à une performance globale intégrant le volet économique, social, et environnemental. Ces différents volets n'apparaissent pas actuellement avec la même importance exposant la Banque à un risque d'image et à la perte de la valeur de l'action sans oublier la réduction de l'efficacité opérationnelle. La

condition d'une avancée impose le suivi des objectifs par la mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Nous espérons que cette étude servira d'outil pour impulser la dynamique de la RSE à l'Afreximbank. Cependant il y'a lieu de s'interroger sur l'importance de la RSE dans une organisation en expansion et frappée par une crise financière actuelle qui constitue un poids à son expansion. En claire la RSE n'est elle pas contingente à la situation financière de l'entreprise, ce qui favoriserait une action dont la portée ne peut être inscrite dans les compétences clés de l'organisation ? La réponse à ces questions se retrouve essentiellement dans ce concept clé des compétences clés. Faut-il oui ou non inscrire la RSE dans les compétences clés de l'organisation ? Ou Comment faire de la RSE une valeur plus forte de l'entreprise et comment l'intégrer dans sa culture d'entreprise ? Cette orientation permettra de profiter d'atouts indéniables de ce concept fondé sur le volontarisme mais fortement appuyé sur les meilleures pratiques en management stratégique et opérationnel. Cette étude n'a pas pour ambition de constituer une solution figée au problème du blocage de l'avancée de la politique de la RSE de l'Afreximbank. Elle est surtout le point de départ d'une série d'actions qui devront être étudiées régulièrement pour tenir compte de l'évolution de l'environnement.

Références bibliographiques

Ouvrages

- BOWEN H. (1953).** « Social responsibilities of the businessman », Harper et Row, New York
- Capron M. et Quariel-Lanoizelée F. (2008).** « La responsabilité sociale d'entreprise », Paris, repères.
- Capron M. et Quariel-Lanoizelée F. (2004).** « Mythes et réalités de l'entreprise responsable » Paris, découverte.
- Freeman R. E. (1984).** « Strategic Management – A Stakeholder Approach», Boston, MA: Pitman.
- Gagnon Y-C. (2005).** «L'étude de cas comme méthode de recherche», Québec, PUQ
- Hamel J. (1997).** « Étude de cas et sciences sociales »Montréal, QC, L'Harmattan.
- Haberberg et Mulleady.(2004).** « Strategic Management, Theory and Application », Oxford university Press, USA.
- Kaplan R. Norton D. (1998).** « Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès. » Les Editions d'Organisation, Paris.
- Levinas E. (1974).** « Autrement qu'être ou au-delà de l'essence », Livre de Poche, Paris
- Ohmae K. (1992).** « Le Génie du stratège » Paris, Dunod.
- Pesqueux Y. (2002).** « Organisations : modèles et représentations » Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris.
- Drucker P. (1973).** « Management: Tasks, Responsibilities, Practices », TRUMAN TALLEY BOOKS / E.P. DUTTON / New York.
- Vivien F.-D. (2005).** « Le développement soutenable », Paris, La Découverte
- Weber M. (1864-1920).** « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », 1905. Plon.
- Weber M. (1971).** « Economie et Société » Pocket, Paris, vol.1, 2éd.1995

Thèse, Articles et autre documents

- Afreximbank. (2011).** « Rapport annuel de gestion », éd2011 p5-30.
- Afreximbank. (2004).** « The Afreximbank Story », publication, p2-30
- Acquier, Gond, Igalens (2005).** « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », publication, Paris, p31.

Amir L. (2011). « Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : Etudes empiriques », Thèse, Université Jean Moulin Lyon 3, p80

Shleifer A, Vishny. RW(1997). « A Survey of Corporate Governance», *The Journal of Finance* Vol. 52, No. 2, pp. 737-783

BOUYOUD F., PESQUEUX Y. (2010). « Management stratégique de la RSE », Thèse de doctorat, p370,

Carnegie A. (1889). « The Gospel of Wealth», *North American Review*, Vol.148, Issue 391 pp. 653–665.

Carroll A.B (1979). «A three dimensional concept model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol 4, 1979. »

CAZAL D. (2005). « RSE et Parties prenantes : Quels fondements conceptuels ? », *Les Cahiers du CLAREE*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.

Clarkson, M. (1995). « A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*.20 (1).

Charreaux.G. (1997). « Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits », *Economica*.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). (1983) « Notre avenir à tous ».

DOHOU A. et BERLAND N. (2006). « Mesure de la performance globale des entreprises », *Revue de gestion*, n°18, P 6-28

Friedman M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *The New York Times Magazine*, September. 13.

IGALENS J et GOND JP.(2003). «La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données Arese, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* », n°50.

ISO. (2012). « Lignes directrices en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise » ISO/FDIS 26000:2010(E)

Koop.K. (2012). « La Responsabilité Sociale des Entreprises rendue obligatoire à l'île Maurice, Étude de cas sur sa mise en place et évaluation de son impact sur le développement communautaire. », Institut de géographie alpine, p2

Levinas E. (1992). « L'éthique comme philosophie première », Colloque de Cerisy-la-Salle sous la dir. de J. Greisch & J. Rolland, Paris, Le Cerf,

Livret Vert. (2001). Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility"

Maignan I., et Ralston D. (2002). « Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' Self-presentations », Journal of International Business Studies, 3rd quarter, 2002.

Mauritius Council of Social Service – MACOSS. (2009). «Report on the Forum on Corporate Social Responsibility (CSR)», Thursday 16th July 2009, Port Louis.

Mintzberg H, Waters J. A. (1985). «Revue de management stratégique», Vol. 6, No. 3 (Juil. - Sept.), pp. 257-272.

Middle East Partnership Initiative (MEPI). (2011). « Directives en matière de RSE pour le secteur financier ». p 25-30

Mintzberg H.(1983). «The Case for Corporate Social Responsibility». Journal of Business Strategy, 4(2), 3–15.

Moingeon, B. et Lehmann-Ortega L. (2005). « Le business model au service de la performance », Les Echos : L'art du Management, 13 octobre, pp. 8-9.

Reynaud E. (2003). « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Weber J. (1981). « Institutionalizing Ethics into the Corporation». MSU Business Topics, 29(2), 47-52.

Welford R. (2002). « Corporate Social Responsibility and Environmental Management», Volume 9, Issue 1, pages 1–7, March 2002

Wood D. (1991). «Corporate Social Performance revisited», Academy of Management Review, 16(4), pp. 691-718.

Sitographie

- Revue Développement Durable. <http://www.adequations.org>. Consulté le 07 septembre 2012
- Outils de reporting GRI. http://www.reportingrse.org/etudes_universitaires-p-164.html. Consulté le 25 octobre 2012
- Le Figaro. Actualité économique. <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/01/13/04015>. Consulté le 12 septembre 2012.
- La Tribune. Banques et Financements. <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/industrie-financiere>. Consulté le 12 Octobre 2012.
- RSE, pratiques et fonctionnements. <http://www.investissement-responsable.com>. Consulté le 20 octobre 2012
- RSE, un enjeu majeur de développement. <http://blogs.mediapart.fr/blog/terra-nova/161110/> Consulté le 20 octobre 2012.
- La Conférence de Stockholm, développement durable. <http://www.futura-sciences.com/fr/definition/t/developpement-durable-2/> (Consulté le 12 septembre 2012).
- Divers concepts et définitions liées à la RSE. Dictionnaire électronique <http://fr.wikipedia.org/wiki/>. Consulté à diverses dates.

Table

Figure 1 : Composantes de la stratégie	10
Figure 2 : Proposition de quelques axes d'un tableau de bord prospectif RSE à l'Afreximbank.....	48
Tableau 1 : Résumé du cadre opératoire de l'étude	11
Tableau 2 : Constitution des provisions pour risque en fonction des notations	34
Tableau 3 : Résultats de l'analyse des facteurs internes de la RSE.	42
Tableau 4 : Analyse des facteurs externes à la RSE	43
Tableau 5 : Descriptif des actions ou solutions dans le cadre du déploiement de la RSE.	44
Tableau 6 : Proposition de budget	46

Annexes

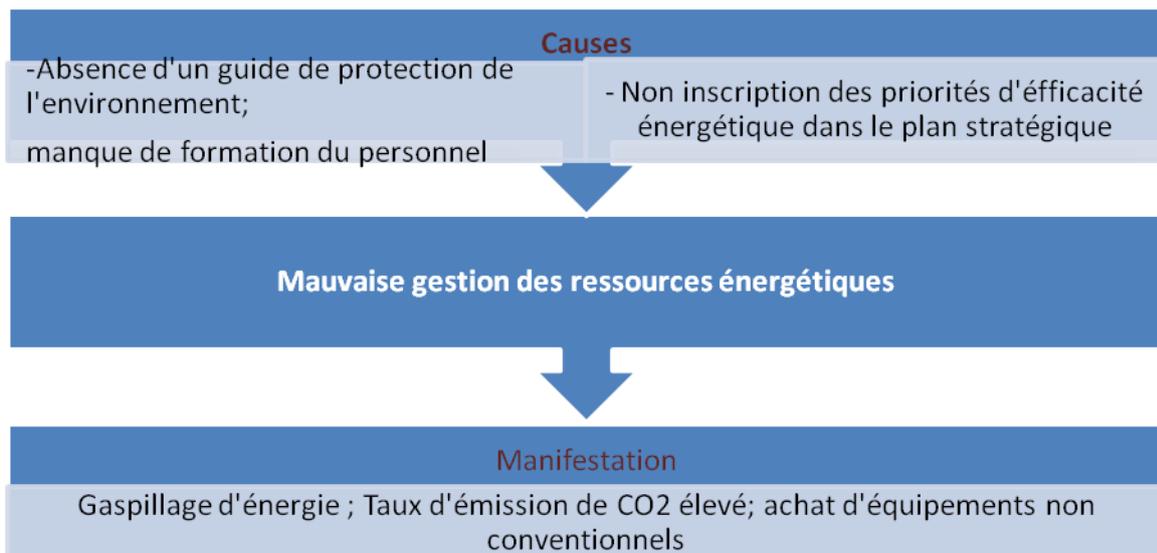
I-Projet d'amélioration de l'efficacité énergétique à l'Afreximbank

Contexte

Pour toute entreprise qui s'intéresse au développement durable, la RSE est devenue progressivement une valeur incontournable. Elle est même placée dans le cœur de métier des entreprises à la recherche d'une amélioration des performances financières, économique et sociales. L'Afreximbank s'est inscrite aussi dans une démarche RSE qui est déclinée comme un axe de sa mission. Cette orientation stratégique n'a pas encore été une réussite. Aussi, l'objet de ce projet est de contribuer à l'amélioration de l'un des piliers de la RSE, la préservation de l'environnement à travers l'efficacité énergétique.

Définition du problème

Dans le cadre de son programme de déploiement de la RSE, il est important d'initier ce projet d'amélioration de l'efficacité énergétique dans le but de résoudre le problème de la mauvaise gestion des ressources énergétiques.

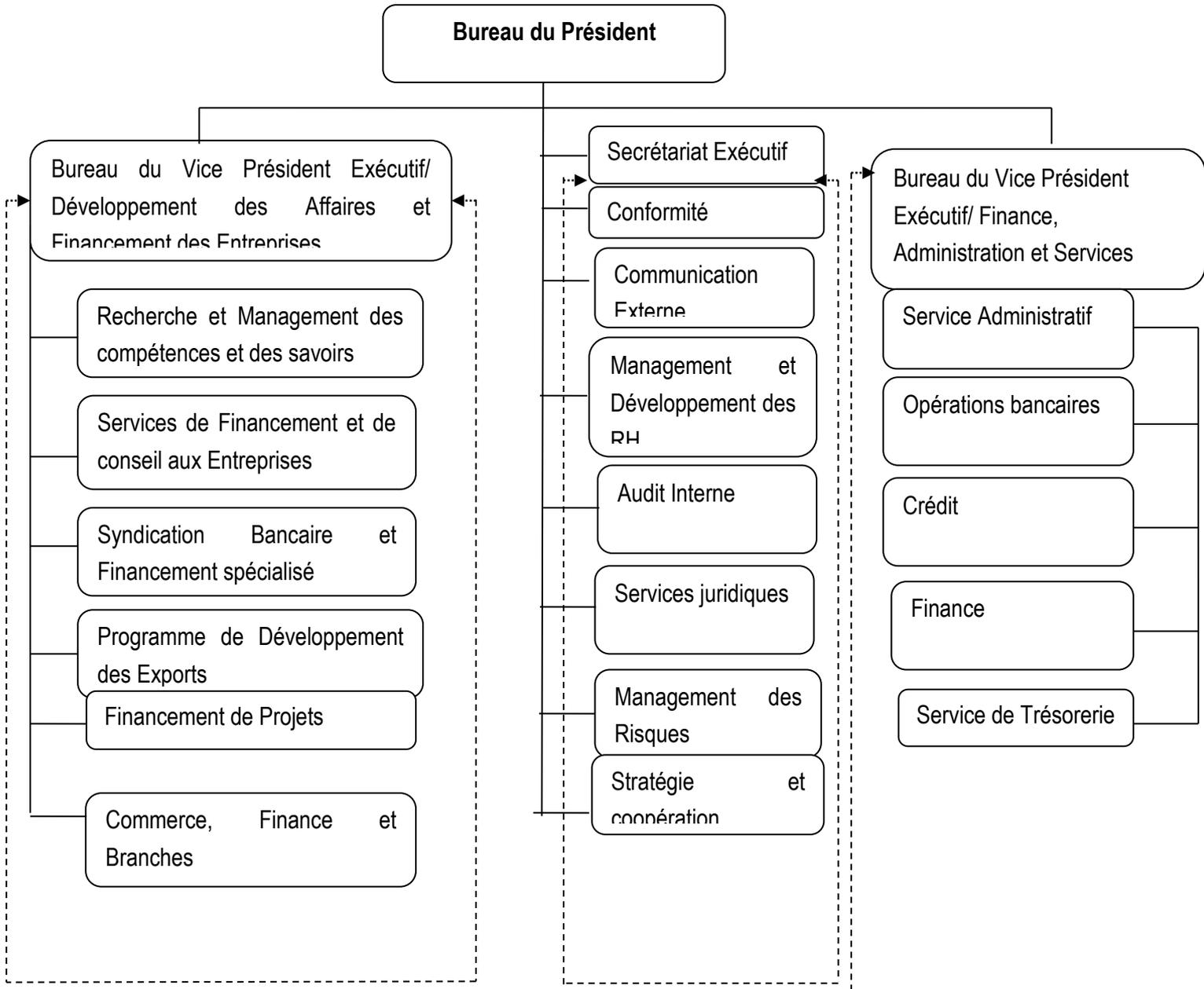


Les éléments de ce projet seront synthétisés dans le cadre logique présenté ci-dessous.

Cadre logique projet de l'amélioration de l'efficacité énergétique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Réduire l'impact des opérations de la banque sur l'environnement (Réduite l'empreinte écologique de la Banque)	Réduction des émissions en CO2	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul des émissions de CO2 par mois - kWh consommé par mois (chaque kWh produit près de 100 g de CO2) - Statistiques des consommations d'énergie 	L'adhésion du personnel
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire des coûts opérationnels liés à la consommation d'énergie - Sensibiliser le personnel à adopter des attitudes visant la réduction de la consommation d'énergie - Acquérir des matériels et autres actifs immobilisés en tenant compte du niveau d'émission en CO2 	<ul style="list-style-type: none"> - Montant des factures d'utilité (électricité, eau, papier, téléphone) - Indices de consommation d'électricité après la fermeture du bureau - Mise en place du logiciel du traitement informatisé des transactions 	<ul style="list-style-type: none"> - Livres comptables, - Relevés d'index effectués à la fermeture et à l'ouverture du bureau - Volume de papiers rame consommée par jour - Le logiciel de traitement électronique des transactions implémenté et utilisé 	Compétences techniques des formateurs
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Les factures d'électricité sont réduites - Tout le personnel est sensibilisé aux mesures de protection et d'économie d'énergie, - Tous les équipements sont conformes aux conventions internationales sur la préservation de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Montant des factures d'utilité, - Comportement du personnel dans la gestion de l'énergie, 	<ul style="list-style-type: none"> - Livres comptables - Résultat enquête sur le comportement du personnel 	Fiabilité des sources d'informations
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation du personnel - Identification des sources de consommation d'énergie - Inventaire du matériel informatique et autres actifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes sensibilisées - Les sources de consommation identifiées - Situation du parc informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de présence aux travaux de formation et de sensibilisation, - Rapport des travaux d'évaluation du parc informatique. 	L'adhésion du personnel

II-Organigramme Afreximbank Plan stratégique en cours



III) Grille d'entretien en vue de l'évaluation des attitudes sur la RSE

a) Appréciation sur la pérennité de l'organisation

- Qualité des programmes et facilités

.....

.....

- Rentabilité financière et résultats financiers annuels

.....

.....

- Compétitivité

.....

.....

- Efficience économique

.....

.....

b) Jugement sur l'efficience économique

- L'économie des ressources

.....

.....

- Productivité

.....

.....

- Situation des objectifs et leur atteinte

.....

.....

c) Appréciation de la valeur des ressources humaines

- Mobilisation des employés

.....

.....

- Climat de travail

.....

.....

- Rendement des employés

.....

.....

- Développement des employés

.....
.....

d) **Situation de la légitimité de l'organisation**

- Satisfaction des actionnaires

.....
.....

- Satisfaction de la clientèle

.....
.....

- Image de marque et notation des agences

.....
.....

- Satisfaction de la communauté

.....
.....

IV-Quelques évolutions de l'environnement des crédits de l'Afreximbank.

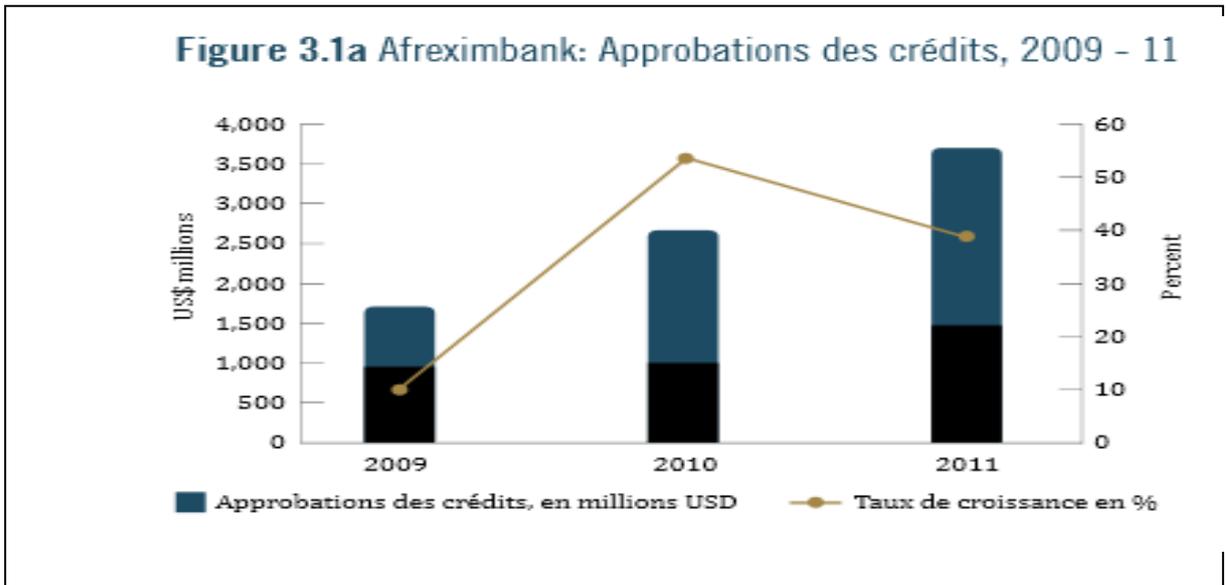


Figure 3.1b Afreximbank: Crédits en cours au 31 décembre, 2009 - 11

