

Indicateurs extra financiers - Défis & perspectives dans l'industrie financière congolaise : cas de l'Archer

Auteur : Nkaya, Gislain

Promoteur(s) : Teuwa Nkeuwo, Mathieu Hugues

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/26522>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

THEME : INDICATEURS EXTRA FINANCIERS – DEFIS & PERSPECTIVES DANS L'INDUSTRIE FINANCIERE CONGOLAISE : *CAS DE L'ARCHER*

Promoteur

M. Hugues TEUWA NKEUWO

Lecteur (s)

Travail de fin d'études présenté par

Gislain NKAYA

en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion,
MBA International

Année Académique 2023-2024

EPIGRAPHIE

« L'ignorance mène à la peur, la peur mène à la haine, et la haine conduit à la violence. Voilà l'équation. »

Averroès (Ibn Rushd)

DEDICACE

A ma compagne, merci pour ta patience et surtout pour tout l'amour que tu as toujours su m'offrir.

A mes Enfants, vous êtes sans nul doute ma raison de vivre

A mes chers parents,

A ma (feu) maman, celle qui m'a quitté huit (08) mois après l'entame de ce cursus, trouve ici mon amour inconditionnel et infini.

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement de deux années de labeur intense. Durant cette période, j'ai eu l'opportunité de rencontrer de nombreuses personnes, au rang desquels mes amis de la promotion MBA International Kinshasa. Chacune d'entre elles m'a profondément marqué.

Je les remercie pour leurs apports inestimables tant sur le plan humain que scientifique.

La rédaction de ce mémoire n'aurait pu se réaliser sans le précieux soutien de plusieurs personnes.

Je souhaite en priorité exprimer ma profonde gratitude au professeur TEUWA NKEUWO Mathieu Hugues pour avoir accepté de diriger ce travail de mémoire.

Mes sincères remerciements vont également au PDG de L'Archer, Gilles TCHAMBA et à son DGA, en charge des Finances, du Contrôle et de l'Administration, Joanna YAUCAT pour l'autorisation accordée d'effectuer ce travail au sein de l'entreprise. Leur confiance a rendu possible cette étude dans un Groupe Financier en plein essor depuis cinq ans.

Je remercie vivement Kheireddine HASSEN KHODJA qui a été mon manager à l'entame de ce cursus pour l'accord donné et pour la confiance qui m'a été accordée.

Mes remerciements les plus sincères vont également aux cadres dirigeants des institutions financières ayant participé à notre enquête relative à la problématique centrale de ce mémoire.

Je remercie également tous ceux qui ont accepté de consacrer du temps, en marge de cette enquête pour approfondir la réflexion lors des entretiens semi dirigés.

Je tiens aussi à remercier mes collègues de L'Archer, et particulièrement Mariame KANGOUD avec qui les échanges sur les questions de fond ont été constants tout au long de cette réflexion ;

Enfin, je ne saurais conclure mes remerciements sans exprimer ma reconnaissance envers Erica MALANDA pour son assistance sur les aspects de forme de ce document.

SIGLES & ABBREVIATIONS :

ANEF : Agences de notation extra financier

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique centrale

BSC: La Balanced Scorecard

BVMAC : Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique centrale

CEMAC : Communauté Economique de l'Afrique centrale

CERES : Coalition for Environmentaly Responsible Economies

CNEF : Comité National Économique et Financier

COP : Communication on Progress

COSUMAF : Commission de surveillance du Marché Financier de l'Afrique centrale

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive

GAFI : Groupe d'Action Financière

GRI : Global Reporting Initiative

IEF: International Energy Forum

IIRC : International Integrated Reporting Council.

ISR : Investissement Socialement responsable

OIT : Organisation International du Travail

ONF : Office National des Forêts

OPCVM : Organismes de placement collectif

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

PRI : Principes de l'Investissement Responsable

REDD : Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

REF : Reporting Extra Financier

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

TBL: Triple Bottom Line reporting

TBSC: Total Balanced Scorecard

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

ISSB : International Sustainability Standards Board

GSS : Green, Social, and Sustainability bonds

SLB : Sustainability-Linked Bonds

LCB/FT: Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

IDE : Investissement Direct Etranger

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHIE	2
DEDICACE.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
SIGLES & ABBREVIATIONS :	5
RESUME	11
ABSTRACT.....	12
LISTES DES TABLEAUX.....	13
LISTES DES FIGURES.....	14
INTRODUCTION GENERALE	15
Contexte :.....	15
Objectif :.....	16
Problématique :.....	16
Hypothèses	17
Motivations De La Recherche.....	17
Structure Du Mémoire	17
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	19
Section 1 : Principales Théories Liées Aux Aspects ESG	19
1. Théorie de la disponibilité des ressources :	19
2. Théorie Des Parties Prenantes :	20
3. Théorie néo-institutionnelle :	21
4. La théorie du paradoxe :	23
5. Théorie de la valeur Partagée :	23
6. Théorie de l'agence :	24
Section 2 : Référentiels et concepts clés en lien avec les aspects ESG	25
1. La performance globale	25
2. La Global Reporting Initiative (GRI) :	26
3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)	27
4. Le Balanced Scorecard (BSC)	27
5. Marché Carbonne :	29
5.1 Marchés volontaires :	30
5.2 Marchés d'engagements	30
5.3 Financement de l'action climatique et rôle de l'État:	31
5.4 Approche renouvelée du Pilier Environnement	32
Section 3: Le reporting extra financier.....	32
1. Portée Reporting Extra Financier :	33
2. Limites Reporting Extra Financier	34

3. Vers une standardisation et une réglementation du reporting extra-financier :	34
Conclusion :	36
CHAPITRE 2 : CADRE JURIDIQUE & NORMATIF DES REPORTING EXTRA FINANCIERS	38
Section 1 : Cadre Normatif des Reportings Extra-Financiers (REF).....	38
1. Durabilité au sein des chaînes globales de valeur :	39
1.1. Dispositif de maîtrise de la chaîne des valeurs :	39
1.2. Sanctions aux organisations du fait de non-maitrise de la chaîne de valeur :	40
2. Loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) & Rapports Extra-Financiers sur les aspects de Gouvernance :	40
2.1. Référentiel COSO et pilotage de la gouvernance :	41
2.2. Directive Européenne CSRD sur les Reportings Extra- Financiers :	42
2.3. Taxonomie Européenne :	43
2.4. Principes relatifs aux droits humains à l'intention des entreprises /Amnesty international :	44
2.5 La norme de management de la qualité (ISO 9001:2015) :	45
Section 2 : Cadre Legal du Reporting extra-financier (REF) des entreprises au sein de la CEMAC ..	45
1. Cadre Legal CEMAC	45
Section 3 : Cadre Legal du Reporting Extra-financier (REF) en République du Congo :.....	46
1. Limites des deux cadres (CEMAC et Local)	49
2. Evolutions récentes du Reporting ESG	50
2.1. Normes ESG du point de vue IFRS.....	50
2.2 Normes ESG du point de vue CSRD & ESRS:	50
2.3 Normes ESG du point de vue SASB et L'ISSB :	51
Section 4 : Les Agences de Notation Extra Financière	52
1. Rôle des agences de Notations	53
Section 5 : Audit et Assurance Qualité des REF.....	53
Conclusion :	55
CHAPITRE 3 : RESULTATS ETUDE, ETAT DE LIEU & PRECONISATIONS	56
Introduction :	56
Section 1 : Présentation des résultats de l'étude au sein de l'industrie financière congolaise :.....	56
1. Secteur Financier de la CEMAC :	56
2. Industrie Financière congolaise :	57
3. Industrie dominante (Pétrole) et Critères ESG :	57
Section 2 : Présentation, Analyse, Discussion et Préconisation :	58
1. Analyse des Résultats de l'Enquête :	58
2. Échantillon :	58
3. Analyse des données issues de l'Échantillon.....	59
3.1. Segment de marché au sein de l'industrie financière du Congo	59
3.2. Existence de la Politique ESG	59
3.3. Commercialisation des produits ou services intégrant les critères ESG	61
3.4. Intégration des critères ESG dans les grilles d'analyses des processus d'investissement.....	61
3.5. Les piliers intégrés :	62
3.6. Sources des données & évaluation ESG	63
3.7. Influence de la prise en compte des aspects ESG sur la performance des portefeuilles d'actifs	64

3.8. Influence de la prise en compte ESG sur l'image et la confiance des investisseurs	65
3.9. Indicateurs ESG et Reportings Régulateurs (BEAC, COSUMAF et COBAC)	65
3.10. Instauration de cellule/comité dédié aux questions ESG	66
3.11. Séparation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général :	67
3.12. Rôle & Composition du Conseil d'Administration :	68
3.13 Formation des Administrateurs aux enjeux ESG & Évaluation des organes de gouvernance :	68
3.14 Dispositif anticorruption :	68
3.15 Mécanisme d'Alerte Interne & Mode de Fonctionnement	69
3.16 Dispositif Contrôle Interne et Lutte Contre les Fraudes, actes inappropriés et illégaux.	70
3.17 Code Éthique/Conduite et Applicabilité	70
3.18 Gestion des Conflits d'Intérêts et Culture d'Éthique	71
3.19 Publication des Reportings ESG	72
3.20 Cadre Règlementaire sous régional (CEMAC) relatif au Marché Carbone	72
3.21 Contraintes Interne à la mise en œuvre des critères ESG	73
3.22 Choix de renforcement des critères ESG	74
Section 2 : Enjeux et Perspectives au sein de l'industrie Financière CEMAC et Nationale	75
1. Mesures clés pour le renforcement des critères ESG au sein du secteur Financier local & CEMAC	75
2. Dynamisation du marché carbone au sein du bassin du Congo	76
Section 3 : Le groupe L'Archer et les Pratiques ESG	76
1. Présentation :	76
2. État des Lieux des indicateurs ESG	77
2.1 Indicateurs Environnementaux de L'Archer	77
2.2 Indicateurs Sociaux de L'Archer	78
2.3 Indicateurs de Gouvernance de L'Archer :	80
3. Analyse Critique des Indicateurs ESG de L'Archer :	84
Section 4 : L'Archer Fondation :	84
1. École Communautaire :	85
2. Tiers Lieu	86
2.1 Importance Stratégique du Tiers-Lieu	86
2.2 Hub social :	86
2.3 Impact positif sur la jeunesse et les communautés :	87
3. Conservatoire de Musique :	87
3.1 Objectifs pédagogiques et sociaux :	87
4. Analyse PESTEL de la Fondation L'Archer	87
5. Analyse SWOT	89
Section 5 : Perspectives – Axes d'Améliorations	91
1. Environnement	91
2. Social :	92
3. Gouvernance	92
Conclusion	93
CONCLUSION GENERALE :	94
ANNEXE	96
Questionnaire :	96
Section 1. Profil de l'institution	96
Section 2. Intégration ESG dans les produits et services	96
Section 3. ESG et performance / conformité prudentielle (S3)	97

Section 4. Gouvernance et conseil d'administration	98
Section 5. Lutte contre la corruption et pratiques illégales	99
Section 6. Éthique d'entreprise	100
Section 7. Transparence et reporting	102
Section 8. Marché Carbonne	103
Section 9. Obstacles et perspectives	104
Extraction Questionnaire Google Forms (Brut).....	106
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>117</i>

RESUME

La globalisation financière contraint désormais toutes les zones monétaires et économiques à s'arrimer aux meilleures pratiques internationales. Cet arrimage s'observe tout particulièrement en matière d'ESG, un sujet désormais au cœur des débats et consensus internationaux. En d'autres termes, la performance des organisations ne se mesure plus exclusivement sous le prisme de critères financiers : les parties prenantes accordent désormais une importance croissante aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Dans un tel contexte, les entreprises de manière générale et en particulier celles de l'industrie financière congolaise ne peuvent plus se contenter de produire et de réaliser des bénéfices pour assurer leur pérennité ; elles doivent dorénavant intégrer dans leurs modèles économiques le triptyque ESG : *People – Planet – Profit*. Il s'agit de produire de manière durable, en tenant compte des enjeux ESG de l'ensemble des acteurs du marché, quelle que soit leur taille. Tel a été le leitmotiv de cette réflexion à travers une étude de terrain couplée aux entretiens avec les cadres dirigeants du secteur financier congolaise.

Il s'est souvent agi de questionner en profondeur le degré de prise en compte des problématiques ESG au sein de cette industrie par l'entremise des stratégies et dispositifs existants.

Il est apparu de façon claire que le niveau d'intégration desquelles préoccupations repose sur la mise en place et le suivi d'indicateurs tant financiers qu'extra-financiers. A ce titre, ce mémoire analyse en conséquence ces dimensions au sein de l'industrie financière congolaise, sous l'angle des indicateurs extra-financiers. Pour ce faire, un rappel des référentiels, des textes juridiques et des outils pertinents a été réalisé, afin d'établir, in fine, une corrélation entre ces cadres et les pratiques ESG du secteur financier. Enfin, une attention particulière est portée à la société L'Archer, à titre d'étude de cas.

ABSTRACT

Financial globalization compels all monetary and economic zones to align themselves with international best practices. This alignment is particularly evident in the field of ESG topics, which now stand at the crossroads of both global debates. In other words, the performance of organizations is no longer assessed solely through financial criteria : stakeholders now attach growing importance to environmental, social and governance dimensions.

In such a context, companies can no longer be content merely to produce and generate profits to ensure their long-term sustainability; they must now incorporate the ESG triptych (People – Planet – Profit) into their business models. The goal is to produce sustainably, taking into account the ESG concerns of all market players, regardless of their size.

The assessment of how well these concerns are integrated relies on the establishment and monitoring of both financial and e-non-financial indicators. This dissertation therefore aims to analyze these dimensions within the Congolese financial industry, focusing specifically on non-financial indicators. To this end, a review of the relevant frameworks, legal texts, and analytical tools has been conducted in order to establish, ultimately, a correlation between these standards and the ESG practices observed in the financial sector. Finally, a particular attention is devoted to the company “L’Archer”, presented here as a case study.

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé des textes juridiques et Règlementaires

Tableau 2 : Comparatif des Trois (03) Référentiels [ISSB-IFRS-CSR]

Tableau 3 : Indicateur lié au pilier E

Tableau 4 : Indicateur lié au pilier S

Tableau 5 : Indicateur lié au pilier G

Tableau 6 : Extrait des indicateurs liés aux aspects Sociaux et de Gouvernance

Tableau 7 : Déterminants de l'analyse PESTEL

Tableau 8 : SWOT

LISTES DES FIGURES

- Figure 01 : lien de causalité entre parties prenantes
- Figure 02 : Acteurs Marché Carbone
- Figure 03: Dispositif de Financement des Activités Carbone
- Figure 04 : Synthèse de la Taxonomie verte
- Figure 05 : Identification des participants
- Figure 06 : Matérialisation de la politique ESG au sein de l'industrie Financière
- Figure 07 : Intégration des critères ESG dans les offres de produits et Services
- Figure 08 : Critère ESG & Grilles d'analyses dans le processus d'investissement
- Figure 09 : Niveau d'intégration des piliers
- Figure 10 : Sources de données de l'évaluation ESG
- Figure 11 : Pratiques ESG & la performance des portefeuilles d'actifs.
- Figure 12 : ESG & Confiance des investisseurs
- Figure 13 : Indicateurs ESG & Régulation prudentielle
- Figure 14 : Cellule/Comité dédié questions ESG
- Figure 15 : Séparation Fonction Directeur General – Président du Conseil d'Administration
- Figure 16 : Politique anticorruption
- Figure 17 : Alerte Interne et fonctionnement
- Figure 18: Outils du contrôle dédiés aux Fraudes, actes inappropriés et illégaux, etc
- Figure 19 : Code de Conduite et Applicabilité
- Figure 20 : Existence du mécanisme de gestion de conflit et de promotion de culture d'Ethique.
- Figure 21: Reporting ESG/RSE
- Figure 22 : Cadre Règlementaire CEMAC
- Figure 23 : Limites de mise en œuvre des critères ESG
- Figure 24 : Quel choix pour renforcer le dispositif ESG en interne

INTRODUCTION GENERALE

Contexte :

Dans un monde où les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) occupent désormais une place prépondérante au sein des préoccupations collectives, leur prise en compte par les entreprises ne relève plus d'un simple slogan ni d'une démarche de prestige. Celles-ci doivent non seulement se conformer aux lois et réglementations en vigueur, mais également aligner leurs actions sur des valeurs d'entreprise clairement définies (Lobas, 2022).

Ainsi, le concept d'environnement, social et gouvernance – ESG – s'est affirmé davantage au fil du temps. Comme corollaire à cet encrage, moult entreprises intègrent désormais les pratiques ESG dans leurs stratégies globales, non seulement pour répondre aux régulateurs, mais également pour attirer les investisseurs et maintenir leur compétitivité sur le marché mondial (Khan et al., 2016).

Par ailleurs, il convient de rappeler que la parution de « *Social Responsibilities of the Businessman* » en 1953 par Howard R. Bowen a marqué un tournant majeur dans les réflexions sur la responsabilité sociétale des entreprises, prémices du concept aujourd'hui connu sous l'appellation ESG. L'auteur y définit alors la responsabilité sociétale comme « *l'obligation des hommes d'affaires de conduire leurs activités et leurs entreprises d'une manière conforme aux objectifs et valeurs de notre société* ». En 1974, Robert Hay et Ed Gray (1974) enrichies le concept en conciliant la maximisation du profit avec la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes (stakeholders : clients, employés, fournisseurs, etc.).

Dès lors, ces auteurs mettent en orbite l'intérêt de faire des aspects ESG une partie intégrante des organisations. Ceci permet un meilleur pilotage stratégique et opérationnel des organisations, notamment financière, car renforce la résilience et la réputation des celles-ci dans un contexte de régulation accrue et d'attentes sociétales. C'est aussi une manière d'assurer la performance durable et la maîtrise des risques extra-financiers. En outre, les travaux des auteurs susmentionnés s'inscrivent dans la continuité des prémices de la *stakeholder theory*, développée dans les années 1980 par Edward Freeman. Cette présente réflexion explore ces théories et courants de pensée pour réaliser in fine un rapprochement avec le contenu local.

S'agissant du local content, les initiatives législatives telles que la loi sur le développement durable et le Plan National de Développement 2022-2026 traduisent une volonté politique d'orienter l'économie vers une trajectoire plus inclusive. C'est dans ce contexte que s'inscrit L'Archer.

En tant qu'acteur des services financiers, il crée des passerelles entre les acteurs disposant de capitaux et ceux en quête de financement via deux de ses filiales qui opèrent dans les activités de bourses et de Gestion d'Actifs. Du point de vue de l'existant, il propose des produits et services à la fois innovants et inclusifs.

Toutefois, au niveau régional, la CEMAC, à travers la COBAC et la COSUMAF, renforce la supervision prudentielle mais n'a pas encore instauré de normes ESG contraignantes à l'exception du pilier relatif à la gouvernance. Cette situation crée à la fois un espace d'opportunité mais également d'abus pour les institutions financières. Dès lors, l'adoption des pratiques saines concourant à l'amélioration du climat

des affaires, l'accès à des financements verts voire la valorisation des ressources naturelles devient un enjeu majeur.

Objectif :

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les défis et les perspectives liés à l'intégration des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans le pilotage des institutions financières en République du Congo.

Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, il s'agira de :

- i. Examiner la réglementation locale (République du Congo) et sous-régionale (CEMAC) encadrant les enjeux ESG.
- ii. Évaluer les dispositifs internes mis en place par les institutions financières pour intégrer les critères ESG dans leurs pratiques de gestion.
- iii. Mesurer l'impact de la tenue des indicateurs extra-financiers sur le pilotage stratégique des institutions étudiées.
- iv. Analyser, à travers le cas de la société L'Archer, le niveau d'appropriation des problématiques ESG dans le contexte congolais.

Problématique :

Afin d'atteindre les objectifs précédemment définis, la problématique centrale de ce mémoire s'énonce ainsi :

Quels sont les défis et les perspectives liés aux aspect ESG de l'industrie financière congolaise, en particulier au sein du groupe L'Archer ?

De cette question principale découle plusieurs interrogations subsidiaires :

- Au regard des enjeux relatifs aux aspects ESG, le secteur financier congolais dispose-t-il d'un arsenal de textes susceptibles de servir de référentiel voire de guide pour les entités assujettis ?
- Les entreprises financières (banques, institutions de microfinance, sociétés de gestion d'actifs et de bourses) ont-elles l'obligation de mettre en place et de suivre des indicateurs extra-financiers ?
- Au-delà des reportings sur ces indicateurs, ces acteurs manifestent-ils un engagement réel et tangible en matière de pratiques ESG ?

Hypothèses

Afin de répondre aux problématiques évoqués plus haut, nous avons émis les postulats suivants, qui seront testés tout au long de cette étude. L'intérêt cardinal de cette réflexion est de contribuer au renforcement de l'ancrage des pratiques ESG au sein des institutions financières.

- H1 : L'existence d'un cadre légal clair favorise l'intégration des enjeux ESG par les acteurs économiques.
- H2 : L'engagement ESG des organisations n'entrave pas leur niveau de performance.
- H3 : Les entreprises qui investissent dans des initiatives ESG affichent de meilleures performances que celles qui n'y investissent pas.
- H4 : Une gouvernance alignée sur les objectifs ESG renforce l'adhésion des parties prenantes et améliore la performance globale de l'entreprise.
- H5 : L'implication des dirigeants facilite une meilleure prise en compte des problématiques ESG.

Motivations De La Recherche

Cette recherche présente, à notre sens, un caractère novateur au regard du contexte local où les problématiques ESG, quoiqu'identifiées, ne sont pas adressées in extenso. Il est donc essentiel, dans le cadre de cette étude, de procéder à un état des lieux tant au niveau des dispositifs publics (régulateurs, Administration publique) qu'au niveau des pratiques observées au sein du secteur financier.

Dès lors, il s'agira de se pencher sur les défis et perspectives afin de démontrer, in fine, la nécessité de disposer d'indicateurs ESG compte tenu de l'intérêt croissant que suscite cette thématique dans les milieux économiques. Notre étude se propose d'examiner en profondeur la pratique de principes ESG au sein du secteur financier, du fait de l'indissociation de la durabilité et de la performance.

De ce point de vue, la mise sur pied et le suivi des indicateurs extra-financiers au sein de l'industrie financière locale et globalement de la CEMAC constituent un enjeu managérial majeur et mérite l'attention de toute organisation. C'est dans ce contexte que Harris & Thompson (2023) estiment que le suivi rigoureux de ces indicateurs renforce la compétitivité des entreprises, y compris leur position concurrentielle, en attirant davantage de clients.

Structure Du Mémoire

Ce mémoire est structuré en trois grands chapitres dont :

- Le premier est consacré à la « Revue de la littérature », présentant le contexte théorique de l'étude.
- Le second, intitulé « Cadre Juridique & Normatif Des Reporting Extra Financiers » extériorise le cadre normatif, les référentiels et les textes juridiques locaux en lien avec la thématique abordée dans le cadre de cette étude.

- Le dernier chapitre, intitulé « Résultats de l'Étude, État Des Lieu & Préconisations », met, d'abord, l'accent sur le traitement et l'analyse des données issus de l'enquête. Il présente ensuite un état des lieux réalisé de manière ad hoc via le cas L'Archer. Enfin, pour conclure, des préconisations, voire des axes d'améliorations, sont formulées à chaque étape de l'analyse pour favoriser une meilleure structuration du secteur financier congolais autour des aspects ESG.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

Ce chapitre mobilise les principaux courants théoriques et conceptuels en lien avec la thématique de cette recherche. Les théories présentées dans ce chapitre visent à mieux cerner les contours de la notion d'ESG.

S'agissant de la théorie de la disponibilité des ressources évoquée dans ce chapitre, elle souligne que la capacité d'une entreprise à adopter des pratiques responsables dépend de ses ressources financières, humaines et technologiques. Parallèlement, la théorie des parties prenantes met en évidence la nécessité de répondre aux attentes multiples des acteurs internes et externes, tandis que la théorie de l'agence rappelle l'importance de réduire les asymétries d'information et d'aligner les intérêts entre dirigeants et actionnaires. Quant aux théories neo-institutionnelle et de la valeur partagée, elles mettent respectivement en avant la régulation et le dilemme cout/rentabilité pour les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre en charge la durabilité.

Dans une approche globalisante, l'évaluation de la performance globale ne se limite plus aux indicateurs financiers traditionnels ; elle s'étend désormais à des dimensions extra-financières, mesurées à travers des référentiels tels que la Global Reporting Initiative (GRI) et des approches intégrées comme le Triple Bottom Line (TBL), qui considère simultanément la performance économique, sociale et environnementale.

En outre, des outils de pilotage stratégique tels que le Balanced Scorecard (BSC) permettent d'articuler ces objectifs dans une logique de création de valeur durable.

Dans ce cadre, le reporting extra-financier devient un instrument clé pour assurer la transparence et la crédibilité des engagements ESG, notamment dans un contexte où les marchés évoluent vers des mécanismes incitatifs comme le marché carbone, favorisant la réduction des émissions et la transition énergétique.

Ce chapitre propose d'explorer les fondements théoriques et pratiques afin de construire un cadre conceptuel robuste pour l'intégration ESG dans la finance, en lien avec les exigences de performance globale et les standards internationaux. Ces apports conceptuels serviront donc de base théorique pour la validation empirique des résultats de l'étude dans le contexte régional (CEMAC) et domestique (Congo Brazzaville).

Section 1 : Principales Théories Liées Aux Aspects ESG

1. Théorie de la disponibilité des ressources :

Les investisseurs sont davantage attentifs aux aspects ESG des entreprises dans lesquelles ils envisagent d'investir. Cependant, malgré cet intérêt croissant, très peu s'interrogent réellement sur la capacité financière de ces entreprises à soutenir et financer leurs engagements ESG, quand bien même la littérature abordant cette question pullule depuis plusieurs décennies.

Les auteurs de la théorie du lien entre performance financière et performance sociale soutiennent qu'il existe une forte corrélation entre les bonnes pratiques de gestion et la responsabilité sociétale des entreprises. Autrement dit, les entreprises qui gèrent efficacement leurs ressources financières sont également capables d'assumer plus rigoureusement leurs responsabilités sociales. Cette interaction peut créer un cercle vertueux où, une meilleure performance financière conduit à une amélioration de la performance sociale, tandis qu'une meilleure performance sociale peut, à son tour, favoriser la performance financière en renforçant la réputation de l'entreprise, en attirant des investissements socialement responsables et en améliorant les relations avec les parties.

Dans cette optique, les travaux de Waddock et Graves (1997), renchériss récemment par les auteurs comme Deckop et al. (2006) et Surroca et al. (2010), fournissent une base théorique solide en soulignant la nécessité d'intégrer la performance financière comme variable explicative de la RSE.

Toutefois cette approche ne fait guère l'unanimité. D'autres auteurs, tels que Friedman (1970), Margolis et Walsh (2003), Tyagi (2013) ou López et al. (2007), avancent en revanche l'hypothèse d'une relation négative entre la performance financière et la RSE, mettant en avant les coûts engendrés par la mise en œuvre des pratiques RSE.

Il convient de rappeler avec force que Waddock et Graves (1997) ont posé les jalons essentiels pour comprendre le rôle de la disponibilité des ressources financières dans la performance sociale. Leur étude met en exergue la corrélation entre la performance sociale et la performance financière antérieure.

La théorie de la disponibilité des ressources de ces auteurs suggère que les entreprises disposant de ressources supplémentaires peuvent être disposées à allouer leurs ressources excédentaires à des initiatives de responsabilité sociale. Inversement, celles dont les ressources sont limitées sont moins enclines à investir dans la RSE, préférant consacrer leurs ressources disponibles à des activités en lien avec leur cœur de métier (Reverte, 2009 ; Brammer et al., 2006).

2. Théorie Des Parties Prenantes :

Les théoriciens et praticiens tendent à se focaliser sur la publication de rapports ESG, voire sur le suivi interne des indicateurs et à reléguer, bien souvent au second plan, la communication directe avec les parties prenantes.

Pourtant, au regard de l'intérêt grandissant des parties prenantes pour les aspects environnementaux et sociaux de l'entreprise (Pasko et Al. 2021 ; Lambrechts et Al. 2019), Ces enjeux doivent désormais être abordés avec la même attention que d'autres indicateurs aussi cruciaux, tels que la rentabilité financière.

Selon l'IFAC (2012)¹ et une étude d'Armstrong (2020), le terme "Environnement" renvoie à la prise de conscience des enjeux climatiques et de croissance démographique, ainsi que de leurs impacts néfastes sur la nature. Le terme "Social" se rapport, quant à lui, à la notion de RSE. Enfin, le terme "Gouvernance" englobe les mécanismes de contrôle régissant l'évolution de ces informations non financières.

¹ IFAC : L'Institut de formation, d'animation et de conseil est une association à but non lucratif française, à vocation éducative, sociale et territoriale.

Toutefois, la littérature précédente reconnaît la nécessité de normaliser la nature et l'étendue de la divulgation volontaire des informations relatives au développement durable, afin de permettre une meilleure compréhension par les parties prenantes (Huong, 2022 ; Khan, 2022 ; Verga Matos, 2020).

D'ailleurs, Mullenbach-Servayre (2007) met en exergue l'importance de la théorie des parties prenantes dans l'étude de la RSE en ces termes :

« Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée et peut-être désormais également la plus mobilisée pour modéliser le concept de RSE. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performance financière et extra financière ».

L'on comprend par-là que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) intègre les attentes de toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes (actionnaires, employés) ou externes (clients, fournisseurs, investisseurs, communauté). Cette approche est jugée cruciale pour le succès de l'entreprise selon des études de Hillman et Keim (2001). Dans la même perspective, Ernul et Ashta (2007) soulignent que la RSE engage l'entreprise à répondre aux besoins et attentes de ceux qui sont impactés par ses opérations.

En considération de la théorie des parties prenantes, les entreprises subissent une pression croissante pour « faire le bien » (Huang, 2021). Cette théorie propose spécifiquement que les principaux objectifs des entreprises résident dans la satisfaction des intérêts des parties prenantes (Freeman, 1999), donnant ainsi naissance à des obligations de performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) (Belvaeva et al., 2020).

Les parties prenantes sont de plus en plus sensibles à ces critères ESG et à leur notation, devenue un outil d'évaluation de l'engagement RSE des entreprises pour l'ensemble des parties prenantes (Tatomir, 2023).

Du point de vue des parties prenantes, cette notation ESG, fondée principalement sur le reporting extra-financier, vise plusieurs objectifs :

- Réduire l'asymétrie d'information avec les parties prenantes (Utz, 2019) ;
- Légitimer l'activité de l'entreprise (Drempetic et al., 2020) ;
- Renforcer la redevabilité des entreprises, et ;
- Permettre leur comparaison et le classement des entreprises sur une base extra-financière, similaire à la notation financière (Windolph, 2011).

3. Théorie néo-institutionnelle :

Les pressions exercées par les parties prenantes ne sont pas les seules à organiser la vie de la société, la pression légale et réglementaire, qui pèse sur les entreprises, est de plus en plus croissante. En effet, cette théorie est très pertinente en tant que cadre théorique, elle permet d'appréhender la prise en compte des aspects ESG ainsi que la communication de critères extra-financiers comme étant une réponse aux pressions institutionnelles.

En effet, pour ne pas rester en marge de ce qui se fait de mieux à l'international en matière ESG,

L'OHADA (17 États membres dont les 06 pays de la CEMAC) a intégré le reporting extra-financier avec la note 35 du SYSCOHADA révisé qui impose la fourniture d'une liste de vingt-six informations relatives aux enjeux ESG. Le rôle principal de la Note 35² est « d'institutionnaliser l'obligation de reporting extra-financier » pour un certain nombre d'entreprises. Cette obligation varie selon des critères d'effectif, bien que l'information soit encouragée pour tous. Elle s'adresse notamment aux entités qui franchissent des seuils de plus de 250 salariés.

Celle-ci contraint ces entreprises à publier une liste détaillée d'informations, structurée autour des trois piliers du développement durable :

- ➔ **Informations Sociales** : Elles couvrent l'emploi (effectifs par sexe, âge), les relations sociales, la santé et la sécurité au travail, ainsi que les politiques de formation et d'égalité de traitement.
- ➔ **Informations Environnementales** : Elles concernent la politique générale de l'entreprise en la matière, la gestion de la pollution et des déchets, la prise en compte du changement climatique et les mesures de protection de la biodiversité.
- ➔ **Engagements Sociétaux** : Ces données ont pour objectif l'évaluation de l'impact territorial, économique et social de l'activité, notamment en matière de développement local c'est-à-dire sur l'écosystème dans lequel les activités sont réalisées. Elles incluent également les actions de partenariat, de mécénat et, les informations sur les relations avec les sous-traitants et fournisseurs (risque tiers).

Pour les entreprises africaines, la publication de cette note permet de rassurer les investisseurs étrangers, les bailleurs de fonds et les grandes multinationales qui intègrent de plus en plus les critères ESG dans leurs décisions de financement et de partenariat.

Dans cette dynamique, plusieurs pays ont adopté des lois et les acteurs de l'investissement suivent les principes ESG et Impacts de la Banque Mondiale et de la SFI. En dépit des difficultés, de nombreuses opportunités d'impacts positifs se présentent pour l'entreprise et doivent être vues comme une occasion aussi de former et de sensibiliser l'ensemble des équipes et des chaînes de valeur à ces enjeux (Pierre-Samuel Guedj & Emmanuel Millard, 2023).

La réglementation incite les entreprises à diffuser et communiquer sur les conséquences sociales, sociétales et environnementales de leurs activités. Les rapports extra-financiers reflètent les pressions institutionnelles (attentes de parties prenantes, normes, législation) auxquelles elles doivent se conformer afin de recevoir légitimité et support de leur environnement. Selon Suchman (1995) : « La légitimité peut être définie comme étant le fait de percevoir que les actions d'une entité sont désirables,

² Historiquement axé sur une information financière stricte, le SYSCOHADA a dû évoluer pour répondre à l'émergence des standards mondiaux en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et d'Investissement Socialement Responsable (ISR). La création de cette Note, intégrée aux états financiers annuels, répond au besoin d'aligner les pratiques de 'reporting' des entreprises africaines sur les exigences de transparence internationale, et fournir aux investisseurs et aux parties prenantes une vue 360° de la performance des entreprises.

convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». Cela dit, l'engagement dans une démarche de communication extra-financière aura pour but la satisfaction de diverses attentes de la société civile et s'attachera en particulier à apporter une réponse aux groupes d'acteurs pouvant influencer le devenir de l'entreprise.

4. La théorie du paradoxe :

Largement explorée par des chercheurs tels que (Lewis & Smith (2014) et Smith & Tushman (2005), la théorie du paradoxe se penche sur les tensions et les contradictions auxquelles les organisations sont confrontées lorsqu'elles cherchent à concilier performance économique et responsabilité environnementale.

Cette théorie reconnaît que les entreprises doivent faire face à des demandes concurrentes et à des compromis lorsqu'elles s'efforcent d'atteindre le succès financier et la durabilité. En comprenant comment les organisations gèrent ces paradoxes inhérents, la recherche contribue à la compréhension pratique de la mise en œuvre de pratiques durables.

Cette approche théorique pourrait justifier la léthargie observée en termes d'adoption des pratiques ESG au niveau certaines structures du secteur financier Congolais.

Dès lors, la meilleure compréhension des enjeux entre acteurs peut être un levier efficace pour mieux prendre en charge les composantes ESG. Au-delà de la publication des textes de lois au niveau local et régional (La note 35 de l'OHADA en est une illustration), les préoccupations de durabilité au niveau CEMAC et particulièrement congolais sont moins encrés comparé aux environnements matures (USA, EU, etc.).

5. Théorie de la valeur Partagée :

Michael Porter et Mark Kramer (2011) ont développé le concept de création de valeur partagée, affirmant que les entreprises peuvent générer des avantages économiques en répondant de manière proactive aux défis sociaux. Ce modèle soutient que les entreprises ne doivent pas seulement se concentrer sur la réduction de leur empreinte négative, mais également sur la maximisation de leur impact positif en identifiant et en exploitant les connexions entre progrès social et performance économique.

Ces auteurs affirment que les entreprises peuvent simultanément générer des bénéfices économiques et sociaux en intégrant la durabilité dans leurs stratégies commerciales. Selon Porter et Kramer (2011), la création de valeur partagée identifie les intersections entre progrès social et performance économique, incitant les entreprises à trouver des solutions pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Cordeiro et Tewari (2015) intègre la dimension interne à l'entreprise en mettant en exergue les bénéfices qui peuvent résulter de la « valeur partagée ». C'est donc à juste titre qu'ils soutiennent que l'engagement d'une entreprise dans des initiatives ESG peut amener les investisseurs à réévaluer les flux de trésorerie futurs. Ceux-ci proviendraient d'avantages tels que : l'attraction et la rétention de talents hautement qualifiés, la fidélisation des clients sensibles aux enjeux environnementaux, ou encore la diminution des risques de sanctions ou pénalités réglementaires. Ces impacts, bien qu'ils puissent se matérialiser dans l'immédiat, tendent à devenir plus significatifs à long terme (Bassen et Kovács, 2008).

Du reste, la littérature existante n'y parvient pas unanimement à établir un consensus clair de l'impact de l'intégration des critères ESG dans les stratégies d'investissement sur les rendements financiers obtenus.

Dans une approche empirique, (Margolis et Walsh, 2003) ont compilé 109 études qui analysent la performance sociale des entreprises (PSE) en tant que variable indépendante et la performance financière des entreprises comme variable dépendante. Parmi ces études, 54 ont démontrées une forte relation positive entre la performance sociale de l'entreprise (PSE) et la performance financière de l'entreprise (PFE), à l'encontre de sept qui ont indiquées une relation inverse. Par ailleurs, 28 recherches n'ont identifié aucune relation significative, et 20 présentent des résultats mixtes.

Au regard de l'étude rappelé ci haut, si la rentabilité n'est visiblement pas compromise par l'intégration des critères ESG, le retard visible des organisations CEMAC et notamment congolaise sur le sujet aurait d'autres facteurs explicatifs.

6. Théorie de l'agence :

Au regard de la théorie de l'agence, il est légitime de soutenir que l'engagement des entreprises en matière d'ESG peut engendrer une opposition entre les dirigeants et les actionnaires. Cette théorie pose le postulat selon lequel les investissements dans des initiatives ESG ne sont pas nécessairement conformes aux intérêts des actionnaires, car ils représentent un décaissement direct de fonds pouvant compromettre la rentabilité à court terme.

De nombreuses recherches antérieures fournissent des preuves empiriques soutenant cette hypothèse (Barnea et al., 2010 ; Allouche et al., 2005 ; Kao et al., 2018). Celles-ci mettent en lumière les tensions potentielles entre les objectifs de durabilité et les attentes financières des actionnaires, soulignant ainsi la complexité des décisions stratégiques en matière d'ESG dans le cadre des relations d'agence.

Les problèmes d'agence liés aux activités ESG peuvent se manifester de plusieurs manières, chacune ayant des implications significatives pour la performance des entreprises.

Primo, l'utilisation des ressources de l'entreprise par les dirigeants à des fins personnelles constitue une première forme de conflit d'agence. Les gestionnaires peuvent s'engager dans des initiatives ESG non pas par souci de l'intérêt collectif, mais pour satisfaire leurs propres ambitions ou renforcer leur image personnelle. Selon Frynas, (2009), cette dynamique peut conduire à des investissements dans des projets ESG qui ne génèrent pas de valeur ajoutée pour les actionnaires, mais qui servent principalement à embellir le profil des dirigeants.

Barnea et al. (2010) vont plus loin en affirmant que ces investissements dans des activités perçues comme socialement responsables, peuvent être motivées par le désir des dirigeants de se positionner comme des citoyens exemplaires, entraînant ainsi un coût d'opportunité pour les actionnaires.

Secundo, les engagements ESG peuvent contraindre les entreprises à renoncer à des projets plus rentables. Schuler et al., (2006) soulignent que les ressources financières et humaines allouées aux initiatives ESG peuvent réduire la capacité d'une entreprise à investir dans des projets à fort potentiel de rentabilité. Allouche et al., (2005) ajoutent que les coûts associés aux actions sociales peuvent provenir

du capital et d'autres ressources, plaçant ainsi les entreprises les plus actives socialement dans une position concurrentielle désavantageuse.

Enfin, l'argument de l'opportunisme managérial met en lumière une autre facette des problèmes d'agence. Les dirigeants peuvent utiliser les ressources de l'entreprise pour s'engager dans des activités ESG dans le but de détourner l'attention des parties prenantes des performances financières médiocres (Porter et al., 2018). Ce phénomène, souvent désigné sous le terme de *Windows dressing*³, implique que les initiatives ESG sont mises en œuvre principalement pour générer une bonne publicité et améliorer l'image de l'entreprise, plutôt que pour un véritable engagement envers la durabilité ou la responsabilité sociale (Robert et al., 2013). Cette stratégie peut être perçue comme une tentative de masquer des résultats financiers décevants, ce qui soulève des interrogations éthiques quant à la sincérité des engagements ESG des entreprises.

L'ensemble de ces manifestations illustre la complexité des décisions stratégiques en matière ESG et met en évidence la nécessité, pour les entreprises, de naviguer avec prudence entre les attentes des parties prenantes et les impératifs financiers.

Section 2 : Référentiels et concepts clés en lien avec les aspects ESG

1. La performance globale

Dans l'ensemble, la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs du développement durable. Elle s'inscrit dans le cadre du contrôle de la RSE et suppose une multiplication des domaines de contrôle ainsi qu'une extension de leur portée.

Théoriquement, elle repose sur l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

L'évaluation de cette performance va donc au-delà de la vision classique de l'entreprise, centrée sur les actionnaires, et la seule performance financière, pour adopter une vision élargie de l'entreprise comme acteur social, responsable devant un grand nombre de parties prenantes de son comportement sur les questions sociales et environnementales (vision des parties prenantes) (Capron, Quairel, 2004).

De même, les mécanismes actuels d'évaluation des performances globales en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont liés aux attentes des parties prenantes et sont contrôlés par des organismes externes (notations extra-financières, classements et récompenses, enquêtes de réputation, etc.).

En revanche, les dispositifs de mesure de la performance mis en évidence en interne, qui visent à suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement durable annoncée dans le cadre d'un système de contrôle de gestion étendu, n'ont pas ou peu retenu l'attention de la littérature scientifique.

³ C'est l'action consistant à améliorer artificiellement l'image de durabilité. Celle-ci a été développée successivement par plusieurs auteurs Mirco Rubin (EDHEC Business School), Angie Andrikogiannopoulou, Filippou Papakonstantinou, Hao Song, Chunyu Zu, etc.

2. La Global Reporting Initiative (GRI) :

Le Global Reporting Initiative (GRI) représente le référentiel ESG Créé en 1997 à l'initiative de la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), le GRI bénéficie, depuis 2002, d'une structure permanente hébergée au siège des Nations Unies.

Le GRI a pour vocation de normaliser les méthodes de reporting social et environnemental afin de les placer à un niveau équivalent d'exigence que celui du reporting financier. Cette mise à niveau vise à assurer la comparabilité, la crédibilité, la rigueur, la périodicité et la vérifiabilité des informations communiquées. En d'autres mots, cette organisation œuvre pour l'élaboration de rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociétale et de gouvernance, en produisant le principal cadre de référence du reporting non financier mondial en matière de transparence.

Le Global Reporting Initiative (GRI) constitue donc une tentative de normalisation à l'échelle internationale. Toutefois, son application demeure volontaire, tant au niveau des pays que des entreprises. Lorsque ces dernières l'appliquent, elles peuvent le faire partiellement et ne publier que les informations qu'elles jugent pertinentes. Cette flexibilité ne garantit donc pas une exhaustivité ni une comparabilité des informations pour les investisseurs.

A ce jour, aucun texte réglementaire, dans la région CEMAC, ne fait obligation aux institutions financières d'établir et publier des reportings environnementaux et sociétaux. Cette carence normative éclipse de facto les sanctions contre les assujettis en cas de non-respect de l'obligation de divulgation. En revanche, le pilier gouvernance est de loin le mieux nanti en termes de textes et de monitoring au sein du secteur financier régional.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent les rapports annuels sur le contrôle interne des établissements de crédits⁴, de Gestion d'Actifs et de Bourses. Les entités opérant sur le marché financier et bancaire de la CEMAC ont l'obligation d'émettre tous les ans dans le cadre des obligations de gouvernance lesdits rapports et ce, avant le 30 avril de chaque année.

Au-delà, les Communications sur le progrès (Communication on Progress ou COP) du Pacte Mondial contiennent trois éléments obligatoires :

- Les adhérents doivent inclure une déclaration du support continue de l'entreprise pour le Pacte Mondial ;
- Une description de la manière dont l'entreprise met en place les principes du Pacte Mondial durant l'année fiscale écoulée ;

⁴ Le rapport annuel sur le contrôle interne qui prévaut au sein de l'industrie de la finance de la CEMAC est un document réglementaire exigé par les régulateurs locaux (COBAC & COSUMAF) qui présente l'état du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein des entités assujetties. Il rend compte de la gouvernance et de l'organisation des contrôles, de la manière dont les risques majeurs (crédit, marché, opérationnel, conformité) sont identifiés et suivis, des résultats des contrôles permanents et périodiques, des anomalies constatées et des mesures correctives mises en œuvre. Il inclut également l'évaluation de l'adéquation des fonds propres par rapport aux risques, les opérations sensibles réalisées avec des parties liées et les indicateurs transmis aux organes de gouvernance. Ce rapport est un outil de transparence et de supervision prudentielle, permettant aux régulateurs de s'assurer que les établissements respectent les normes de contrôle interne et de gestion des risques

- Et les résultats atteints ou les résultats attendus avec, si possible, des indicateurs et des instruments de mesure.

3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

Le TBL et le GRI présentent une panoplie d'indicateurs se rapportant à la dimension globale de la performance des entreprises dont trois contributions doivent être prises en considération, à savoir :

- La prospérité économique,
- Le capital social
- Et la qualité de l'environnement.

Le TBL défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée et suivie en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, au capital social et à la qualité de l'environnement.

De son côté, le Global Reporting Initiative définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports du développement durable, et propose une batterie d'indicateurs de performance correspondants.

Pour Stephany (2003), « *la vraie valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers* ». Néanmoins, Capron et Quairel (2006) soulignent que ni le TBL ni la GRI n'échappent à la vision segmentée de la performance globale.

Les trois dimensions du développement durable y sont compilées sans aucun schéma de causalité qui pourrait traduire une performance intégrée (Berland, 2007). Cette dernière pourrait être mesurée par « des indicateurs systémiques », mesurant l'impact d'une entreprise sur des systèmes plus larges et, « des indicateurs croisés », traduisant les interactions entre les dimensions économique, sociale et environnementale (GRI, 2002). Par exemple, le nombre total d'accidents du travail de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels (Berland, 2007).

Aujourd'hui, on assiste à un ensemble de « systèmes de contrôle » qui permettent de décliner la stratégie RSE au niveau opérationnel. On trouve notamment :

- Le tableau de bord prospectif dans sa version récente, « Total Balanced Scorecard (T.B.S.C.) », composé d'indicateurs de la performance sociale et environnementale,
- Et le navigateur Skandia qui s'intéresse plus à la notion du capital humain par la mise en place d'un axe humain qui tient compte de plusieurs indicateurs de la performance sociale.

4. Le Balanced Scorecard (BSC)

Il est traduit en français par « *tableau de Bord prospectif* ». Développé par Norton et Kaplan (1999), il constitue un outil de mesure de la performance intégrant des indicateurs financiers liés aux résultats obtenus ainsi que trois paramètres : la satisfaction des clients, l'aptitude de l'organisation à apprendre les éléments liés à la performance financière future et les processus internes. Selon ces auteurs, un tel système permettrait à toute entreprise de faire le lien entre les actions à la stratégie, et d'assurer le suivi

de l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » des activités. Cette logique résulte de l'hypothèse selon laquelle il existerait un modèle universel de performance se basant sur une série d'enchaînement.

Initialement, l'on croit que l'apprentissage permet l'amélioration des processus internes ; ce qui génère à son tour la satisfaction des clients qui permettra, à plus ou moins longue échéance, d'atteindre les objectifs économiques, et donc de satisfaire l'attente des actionnaires (Germain et Trébucq, 2003).

Dans cette perspective, Ponsard & Saulpic (2000) propose un principe qui obligerait à l'entreprise de satisfaire sept (07) parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, le personnel, la collectivité, l'entreprise elle-même (en tant que personne morale) et les partenaires.

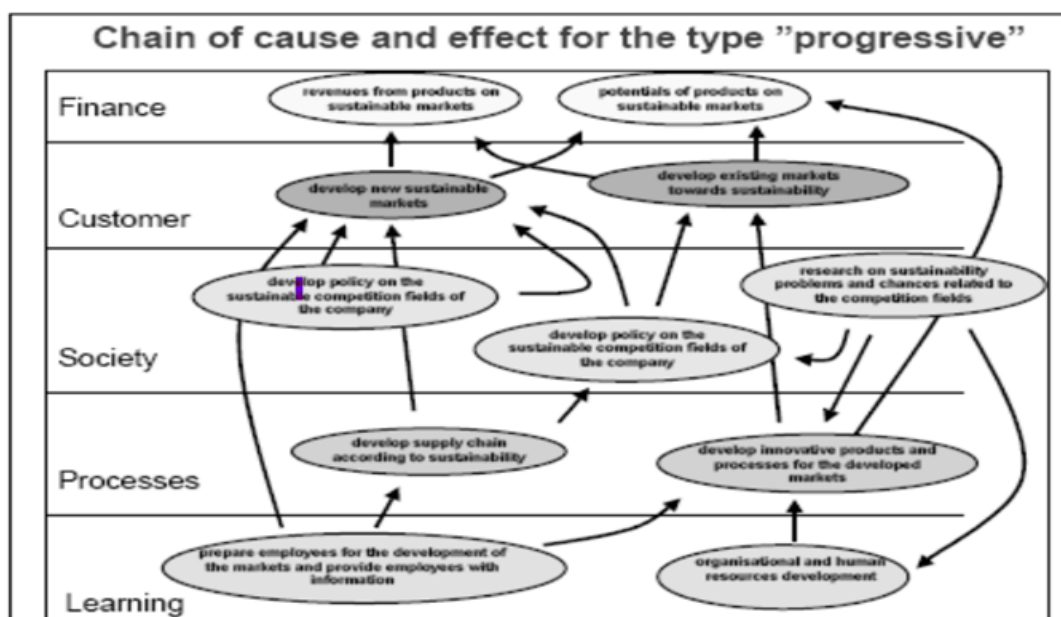
Ce préalable étant posé, il stipule un « Total Balanced Scorecard » dont le modèle se base sur une série de six (06) relations causales entre les parties prenantes :

- Quand la satisfaction des consommateurs des produits et des services est optimisée, la satisfaction des clients sera optimisée. De même, la satisfaction des actionnaires est optimisée par la maximisation des revenus, elle-même subordonnée à la satisfaction des clients ;
- La satisfaction des actionnaires est indexée à la performance de l'organisation. La satisfaction des clients et des usagers est optimisée par l'amélioration continue des produits et du management de la relation client ;
- L'optimisation de la performance de l'organisation est corrélée positivement à la satisfaction des partenaires ;
- La performance globale est optimisée si l'ensemble des conditions d'environnement internes et externes sont en cohésion avec les aspects de durabilité.

Une fois tous ces aspects établis, ces auteurs insistent sur le caractère impératif de se préoccuper des moyens d'assurer le monitoring des actions entreprises par les organisations ; d'où la nécessité d'emmener lesquelles organisations à industrialiser et systématiser les indicateurs extra financiers.

En revanche, d'autres auteurs proposent une amélioration des postulats initiaux au travers des adaptations du BSC afin qu'il permette de suivre la performance globale (Hockerts, 2001 ; Bicker et Gminder, 2001). Ces auteurs adopteront un raisonnement proche de celui de Kaplan et Norton, tout en intégrant des indicateurs sociaux et environnementaux dans la chaîne de causalité. Cette intégration n'altère en rien le modèle générique de Norton et Kaplan, mais au contraire, l'approfondit par l'intégration de nouveaux facteurs, « la performance finale mesurée reste toujours économique » (Capron et Quairel, 2005, p.13).

Figure 01 : lien de causalité entre parties prenantes



Source : Capron et Quairel-Lanoizelée (2005)

5. Marché Carbone :

Les marchés carbones représentent une nouvelle opportunité de financement capable de dynamiser le secteur forestier des pays du Sud et permettre à certains pays et certains opérateurs de lever les barrières et les contraintes traditionnellement associées à ce secteur. Cette assertion est plus que vraie pour les pays du bassin du Congo.

En effet, ces pays disposent de potentialité naturelle pour lutter contre les changements climatiques en absorbant des quantités de gaz carbonique pour les stocker dans leur biomasse au travers du processus de photosynthèse grâce à leurs denses forêts. Cette dotation factorielle constitue, pour les structures financières présentes dans les pays couverts par la forêt du bassin du Congo, une véritable opportunité. Dès lors, l'émergence du marché Carbone dans sa globalité est possible. Il existe deux grands types de marchés carbones :

- D'une part, les marchés d'engagements contraignants qui font intervenir des acteurs qui ont des engagements de réduction d'émission dans le cadre d'accords internationaux ou de politiques nationales.
- D'autre part, les marchés volontaires qui fonctionnent en dehors d'engagements formels de réduction.

Enfin, rappelant que sur le marché carbone s'échangent le Crédit Carbone (CC). Lequel crédit correspond à un titre, qui non seulement formalise cette compensation, mais est échangeable entre acteurs économiques sur le marché volontaire du carbone (MVC). Ce dispositif MVC (formalisation, vente et achat de CC) selon Eléonore et al. (2024) repose sur l'idée d'une équivalence entre les responsabilités et contributions climatiques des acteurs économiques, quels que soient leurs domaines et localités d'activité.

5.1 Marchés volontaires :

Sur les marchés volontaires, des organisations ou des individus achètent des crédits carbone pour compenser volontairement leurs émissions de gaz à effet de serre, soit pour des raisons éthiques soit pour renforcer leur image publique.

Ces marchés sont caractérisés par une grande diversité d'acteurs, de procédés et de types de certificats carbone. Aux Etats-Unis, la bourse d'échanges de Chicago (CCX, Chicago Climate Exchange) regroupe des entreprises ayant décidé de réduire volontairement leurs émissions. Sur ce marché effectif, les entreprises échangent des permis d'émissions et des crédits issus de projets.

Par opposition, le marché de détail, quant à lui, concerne les particuliers ou les entreprises qui cherchent à compenser leurs émissions, en finançant généralement des projets de réduction d'émissions ou des projets de séquestration de carbone. De nombreux intermédiaires existent et s'emparent de niches de marchés, comme celle de la compensation des émissions des voyages aériens (Heughebaert, 2006).

5.2 Marchés d'engagements

Ce marché est défini comme une agrégation des pratiques et d'initiatives par lesquels les investisseurs ou institutions financières dialoguent activement avec les entreprises dans lesquelles ils investissent, afin de promouvoir de meilleures pratiques ESG, d'influencer les décisions stratégiques et de favoriser la transparence et la durabilité.

A ce titre, des accords internationaux ou des politiques nationales imposent aux pays ou aux acteurs économiques des objectifs de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre tout en leur donnant la possibilité d'échanger des droits d'émissions.

Les systèmes de marchés de permis ou quotas d'émission ont démontré leur efficacité économique, notamment pour résoudre des problèmes environnementaux, comme dans le cas de la réduction des émissions de soufre aux Etats-Unis (Winebrake et al., 1995).

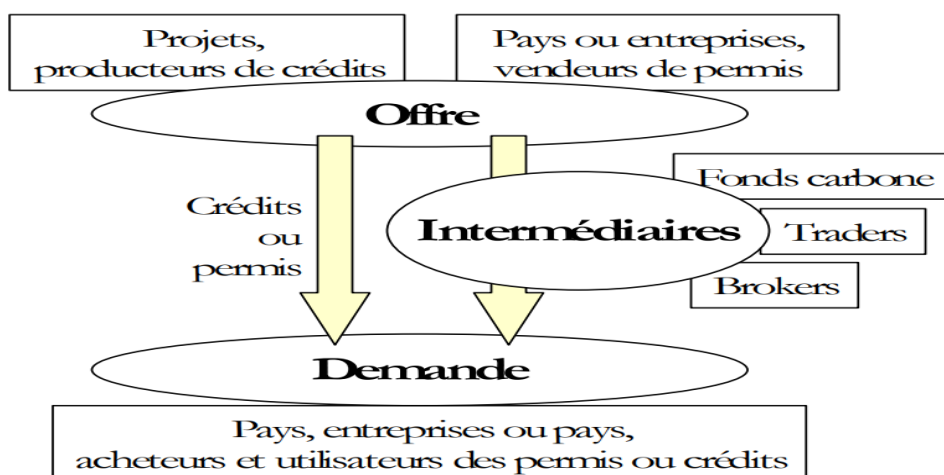
Dans ces dispositifs, un objectif global d'émission est fixé et chaque acteur réduit ses émissions en fonction de ses coûts de réduction et de la valeur du permis d'émission. Le problème des marchés de droits est tel que, seule la quantité totale d'émissions est connue à l'avance, à la différence du prix des permis et des coûts de réduction (Baumol & Oates, 1975).

L'évocation de ce marché est justifiée par le potentiel intrinsèque, y compris la légitimité naturelle, que bénéficient les acteurs économiques, particulièrement le secteur financier de la CEMAC, à proposer des solutions innovantes sur le sujet.

Pour y arriver, il faut une prise de conscience collective des acteurs de l'écosystème.

Dans un tel contexte, le pilotage des questions ESG induit forcément plusieurs interprétations, pas qu'en termes de contraintes mais également et surtout en termes d'opportunités.

Figure 02 : Acteurs Marche Carbone



Source : Rapport ONF⁵ International, Mai 2007

5.3 Financement de l'action climatique et rôle de l'État :

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer dans la structuration de la finance verte au niveau sous régional CEMAC notamment en ce qui concerne l'animation du marché carbone. D'après Eléonore Disse, Tiphaine Gautier, Maya Mokeddem (2024), tant que les activités de création et de maintien des puits de carbone ne seront pas financées, une dette climatique collective subsistera. Dans ce contexte, le rôle de la puissance publique est donc d'organiser le financement de ces activités.

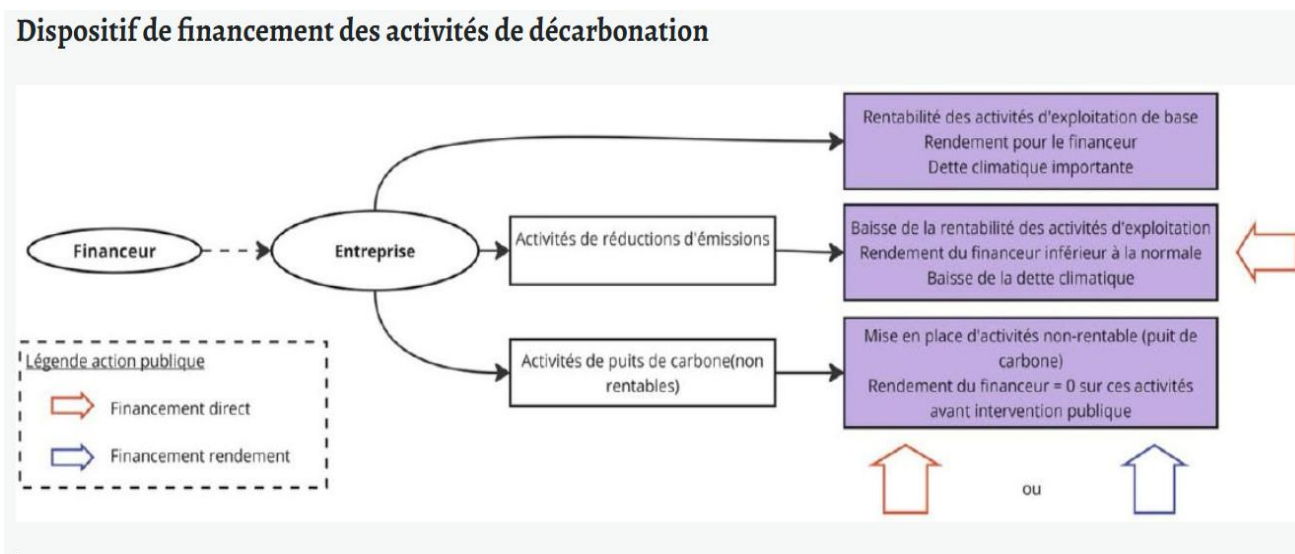
Cela peut se faire de différentes manières :

- en les finançant directement, sans en attendre de rendement (ex : subvention)
- en soutenant les acteurs privés intéressés par le fait de financer la transition des entreprises en question.

Cette seconde option, toujours selon ces auteurs, pourrait passer par la création d'un mécanisme original d'abondement public au rendement du financement privé. Dans une telle approche, l'intérêt pour l'acteur privé pourrait être de retrouver un rendement une fois la phase de transition réalisée et l'activité pérennisée (décarbonée). Aussi ce mécanisme pourrait évoluer vers un retrait de la puissance publiques après cette phase, là où l'investissement privé se prolongerait dans une participation plus classique dans l'entreprise. Dans cette dynamique, les acteurs financiers ont finalement un rôle majeur notamment dans l'animation du marché de la finance verte à travers plusieurs produits alliant finance directe, indirecte et assurances (Green Loans, Assurance climatique, Green Bonds, Fonds ISR, Crédits carbone & dérivés climatiques, etc.).

⁵ Entité publique française qui joue un rôle central dans la gestion durable des forêts et dans le marché du carbone, notamment à travers des projets de compensation carbone et de développement durable. Cet organisme gère en France un Métropole plus de 11 millions d'hectares de forêts.

Figure 03 : Dispositif de Financement des Activités Carbones



Source : Papier de Recherche 2024 [Crédits carbone et marché carbone volontaire]

5.4 Approche renouvelée du Pilier Environnement

Kelly Shue et Samuel Hart mark, du Boston Collège (2024) dans un article paru sur le site de l'Association pour l'Investissement Responsable (AIR), ont mis en exergue les limites de la logique d'exclusion. Celle-ci consistait à éliminer les entreprises des secteurs jugés nuisibles (Pétrole, Gaz, Tabac arment, etc.), Ces auteurs démontrent que se limiter à détourner les capitaux des entreprises dites « brunes » pour les allouer aux entreprises « vertes » ne suffisait pas et pouvait même aggraver la situation. *En clair, privées de ressources, les entreprises polluantes peuvent se retrouver contraintes d'adopter des pratiques encore plus dommageables pour l'environnement afin de rester compétitives.*

En effet, une réduction, même minime, des émissions par une entreprise très polluante, peut avoir un impact significatif sur l'environnement, bien supérieur à celui d'une entreprise déjà « verte » devenant neutre en carbone. Leur position est d'ailleurs étayée par une étude de 2022 réalisée par Capital Group (Megan Lim & Waratah) révélant que 60 % des investisseurs ont choisi l'intégration ESG comme l'approche prédominante. Ce qui valorise de facto les entreprises qui démontrent un potentiel d'amélioration significatif dans leurs pratiques ESG.

En se concentrant sur les possibilités d'amélioration plutôt que sur l'exclusion, l'intégration ESG offre aux investisseurs une approche plus nuancée et a potentiellement plus d'impact. Elle permet de soutenir des entreprises extractives (cuivre, lithium, nickel, cobalt, pétrole, fer, etc.) dans leur transition vers des pratiques plus durables, tout en générant des rendements attrayants.

Section 3 : Le reporting extra financier

La notion extra-financière peut être exprimée par différents termes : « ISR ou *Investissement Socialement responsable* », « ESG ou *critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance* », ou encore « RSE » - *Responsabilité Sociale des Entreprises* (Libaert & Léger, 2019).

De même, il existe plusieurs synonymes à l'expression « rapport extra-financier » tels que : le reporting social, le reporting sociétal, le rapport de développement durable ou encore le rapport RSE ; signifiant tous, de manière similaire, une divulgation des données se rapportant aux trois dimensions de la RSE : économique, sociale et environnementale (Bon, 2009).

1. Portée Reporting Extra Financier :

Le rapport extra-financier a pour objectif de sensibiliser les organisations aux problématiques environnementales, sociétales et sociales. Selon Gond et Igalens (2018), le reporting social vise à « *mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes* ».

Dès lors, les organisations, à travers ces rapports, sont aptes à démontrer leur engagement envers ces trois dimensions. En d'autres mots, le rapport extra-financier est donc, à la fois, une manière d'aboutir à la mise en place d'actions RSE, d'en faire part à ses parties prenantes et de permettre à celles-ci de les évaluer (Morin-Esteves et al., 2016).

C'est également un moyen pour les organisations de mettre en évidence leur valeur ajoutée pour la société dans un contexte où les indicateurs purement financiers et économiques du rapport annuel d'entreprise ne suffisent plus. Les indicateurs extra financiers permettent de suivre la valeur créée par les organisations en agissant sur le triptyque ESG, c'est-à-dire : sociétal, environnemental et gouvernance.

Ce triptyque est perçu comme un levier de changement et de progrès en termes de création de valeur pour l'entreprise et il permet d'augmenter la crédibilité aux yeux des investisseurs et des autres parties prenantes.

Pour ce qui est des investisseurs, Ledouble et al., (2014) mettent en exergue le cadre international de l'IIRC⁶. Lequel cadre permet aux investisseurs d'une part, de faire des choix en matière d'Investissements Socialement Responsables (ISR) du fait que ceux-ci sont réalisés sur la base « d'une approche globale des risques » à travers une vision à long terme, essentielle à l'appréciation de la création de valeurs ; et d'autre part, il offre aux analystes financiers la possibilité d'examiner conjointement les données financières et extra-financières de l'entreprise afin d'être plus aptes à « mesurer cette création de valeurs ».

De ce point de vue, il est nécessaire de noter que la corrélation entre les données extra-financières et les données financières demeure complexe pour les entreprises. Le reporting financier, construit sur la base de données à court-terme, diffère du reporting extra-financier, davantage tourné vers des objectifs à moyen et long terme. De plus, il s'agit souvent d'une grande partie d'éléments narratifs, tandis que les rapports financiers sont élaborés sur la base de données mesurables et quantifiables via des indicateurs quantitatifs uniquement.

⁶ International Integrated Reporting Council est une organisation internationale qui joue un rôle crucial dans le domaine RSE, de la transparence financière et de l'intégration des critères ESG dans les rapports d'entreprise.

2. Limites Reporting Extra Financier

Selon Catellani (2019), certaines entreprises s'engagent et communiquent sur leur démarche RSE pour des raisons « instrumentales », cherchant à accroître leur valeur en termes d'image, de réputation et de chiffres d'affaires. D'autres, en revanche, s'engagent pour des raisons « d'ordre général », autrement dit d'ordre moral et éthique, en fonction de leurs valeurs.

Dès lors, l'auteur distingue deux dimensions dans la démarche RSE des entreprises : une dimension « stratégique » et une dimension « morale ou normative ». C'est à ce titre que Lépineux et al. (2016) ont recommandé que les actions RSE divulguées soient en phase avec la réalité, sans quoi les entreprises sont exposées à des accusations de *greenwashing*⁷ ; ce qui impliquerait que le rapport extra-financier deviendrait un désavantage pour celles-ci.

Dans un tel contexte, les engagements concrets qui y sont bien véhiculés renforcent la réputation de l'entreprise. Les pratiques ESG au sein des entreprises ne doivent être de simples slogans mais plutôt de vrais leviers de performances au même titre que les aspects liés à la performance financière. De ce fait, la mise sur pied d'indicateurs extra-financiers s'impose comme une nécessité stratégique pour prouver l'engagement durable et la confiance des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

3. Vers une standardisation et une réglementation du reporting extra-financier :

Selon Acquier et Aggeri (2008), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) relèverait d'un ensemble d'obligations incombant aux entreprises, qui s'additionnent à leurs obligations strictement financières et légales. Les entreprises, sous la pression croissante des diverses parties prenantes, voient émerger de nouvelles réglementations encadrant leurs actions de production et de publication de l'information extra-financière.

De leur côté, Giordano-Spring et Rivière Giordano (2008), estime que la publication d'IEF est la conséquence de la financiarisation de l'économie. Les investisseurs ont pris conscience des risques sociétaux de l'entreprise dont le REF est censé rendre compte. Afin de garantir la valeur de leurs actifs, ils accordent une attention croissante à la qualité du reporting par les référentiels, les recommandations et les audits de l'information produite.

Le REF est également le produit du succès du développement durable auprès des parties prenantes. Pour l'entreprise, il constitue la porte d'entrée dans le développement durable (Saghroun et Eglem, 2004).

L'étude KPMG-UNEP (2010) confirme cette croissance du REF : en 2008, 79% des 250 plus importantes entreprises du monde divulguaient des IEF, et 80% d'entre elles publiaient un rapport RSE. Cette expansion s'accompagne d'une multitude de réglementations tant nationales qu'internationales : dans les 30 pays couverts par l'étude, 142 réglementations relatives au REF ont été recensées dont 65% sont obligatoires et 35% sont volontaires (directives, guides de bonnes pratiques).

⁷ Pratique de communication trompeuse utilisée par certaines entreprises pour se donner une image écologique ou responsable, sans que cela reflète une réalité concrète ou vérifiable. Cette pratique compromet indéniablement la transparence et la crédibilité des engagements durables.

Les résultats de l'étude de KPMG montrent que l'Afrique accuse encore un retard dans la prise en compte des problématiques ESG tant au niveau du secteur public que privé. Toutefois, il est essentiel d'apporter une nuance sur le fait que le Maghreb, de façon générale, se démarque du reste de l'Afrique.

Par ailleurs, le marché de valeur mobilière de l'Afrique centrale, dont le régulateur est la commission de surveillance du marché financier (COSUMAF), n'a encore édicté aucun règlement dédié exclusivement aux critères ESG. Néanmoins, il est important de relever, au niveau des états membres, l'existence de textes juridiques sur plusieurs sujets en lien avec les aspects ESG, notamment sur le pilier de la Gouvernance et très récemment sur l'environnement.

En restant sur les normes prudentielles, la COBAC, comparé à la COSUMAF, se montre plus avancée en matière de Gouvernance et de reporting, imposant aux assujettis certaines obligations de publication et de conformité.

4. Attentes des Parties prenantes

Dans une perspective globale, les parties prenantes recherchent avant tout la transparence et la fiabilité accrue des données communiquées par les organisations. De ce qui précède, ces dernières améliorent leur crédibilité en mobilisant des outils et des indicateurs qui promeuvent leurs actions en matière d'ESG.

A cet égard, les référentiels reconnus, tels que le GRI, peuvent crédibiliser les engagements ESG et les données non financières communiquées dans le rapport extra-financier.

Sahed-Granger et Boncori (2014) affirment qu'il existe une pluralité d'indicateurs provenant de divers référentiels RSE traduisant les attentes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale. Du reste, ces indicateurs demeurent souvent complexes à identifier et à déterminer pour les entreprises malgré les lignes directrices recommandées par les référentiels.

Une étude qualitative, menée par ces mêmes auteurs (2014), montre la relation étroite entre les attentes des parties prenantes en matière de politique RSE et les indicateurs choisis par les dirigeants pour exprimer, de manière crédible, leur engagement vis-à-vis de cette politique. Selon ces derniers, les entreprises cherchent à répondre de plus en plus aux attentes des parties prenantes, de manière volontaire ou non, en ayant recours à des référentiels de type GRI.

En ce qui concerne la préférence entre reporting extra-financier réglementé et volontaire, plus de 50% des répondants à cette étude estiment que le reporting extra-financier devrait être totalement obligatoire. Selon eux, élaborer ce reporting de manière volontaire n'assure pas, ou très peu, la qualité de celui-ci - selon leur expérience et ils évoquent le risque d'une unique « création de valeur financière » dans le rapport, à défaut des performances.

5. Limites et enjeux de la durabilité dans la zone CEMAC

L'intégration des critères ESG dans la zone CEMAC demeure embryonnaire, malgré une prise de conscience croissante. Les principales limites résident dans la faible structuration réglementaire, l'absence de taxonomies régionales, la rareté des données fiables et la tendance à réduire la RSE à des

actions marketing ponctuelles plutôt qu'à une stratégie durable (Eyalla Saba, 2025). En effet, un phénomène du greenwashing est observé dans la région sans réel impact ESG. Il est en général caractérisé par des actions de sponsoring dans le domaine social : maladies qui touchent la santé publique, accès à l'éducation, la préservation de l'écosystème forestier, etc.

Les acteurs du système financiers (banque, Gestion d'Actifs, Société de Bourse, Assurance, etc.), acteurs clés du financement, n'intègrent que marginalement les risques ESG dans leurs politiques de crédit voire de financement de l'économie, ce qui compromet la transition vers une finance durable (Téné, 2025).

À ces défis s'ajoutent des contraintes structurelles : dépendance aux matières premières, vulnérabilité macroéconomique et gouvernance perfectible (Zomo Yebe, 2024).

Les enjeux sont pourtant majeurs parmi lesquels : attirer des capitaux internationaux, renforcer la résilience face aux chocs climatiques et améliorer la compétitivité des entreprises locales (Guedj & Millard, 2023).

La mise en place de cadres harmonisés, inspirés des standards internationaux (CSRD, ISSB), et l'adoption de méthodologies robustes pour la mesure d'impact constituent des leviers stratégiques pour crédibiliser l'ESG dans la sous-région.

Relativement au marché financier de la CEMAC, la COSUMAF joue un rôle central en promouvant la finance durable à travers son adhésion au Sustainable Banking and Finance Network (SBFN) et la publication d'un guide sur les opérations vertes et sociales. Elle a lancé des chantiers structurants : éducation financière inclusive, alignement des documents d'information sur les standards internationaux, et règles comptables adaptées pour professionnaliser les acteurs (Adiaba-Nkembé, 2025). Néanmoins, ces initiatives sont encore embryonnaires et peu adoptées par les acteurs économiques de la région pour produire des effets escomptés attendus par les gendarmes de la finance sous régionale.

Conclusion :

Dans ce chapitre composé de trois sections, nous avons revisité les principaux concepts et fondements théoriques ayant une forte adhérence avec notre sujet d'étude.

D'abord, nous avons rappelé les principales théories qui permettent de comprendre la nécessité d'impulser la culture du monitoring à travers les indicateurs ESG.

Ensuite, des principaux référentiels ayant fait leur preuve au niveau mondial ont été présentés, outre quelques divergences d'appréciation selon les auteurs. Par ailleurs, un petit détour par l'évocation du marché carbone a été fait car le sujet se pose dorénavant avec acuité ; d'autre part, ce marché constitue une opportunité pour le secteur financier de la CEMAC au regard de la géographie de la région (forêt des bassins du Congo). Cette réalité renforce l'idée de rendre obligatoire, via la réglementation prudentielle, la tenue par les assujettis des indicateurs ESG.

Enfin, nous avons évoqué, de manière ad hoc, les reportings extra-financiers en mettant en exergue leur portée et limites tout en mettant en avant les attentes des parties prenantes.

De ce qui est des attentes, plusieurs études valident l'idée de standardisation et d'obligation des REF.

Par ailleurs, il est apparu essentiel d'apprécier les évolutions récentes dans le domaine sachant que celui-ci enregistre ces dernières années des évolutions remarquables. Lesquelles évolutions sont impulsées par la prise de consciences de toutes les parties prenantes. Pour y faire face, les forces en présence proposent des textes législatifs mais surtout des référentiels assortis des normes claires en termes des métriques (KPIs). C'est ce qui explique une convergence des cadres au niveau mondial (ISSB, ESRS, SASB/GRI, etc.). Cette situation favorise le renforcement des organisations sous l'angle conformité et stratégique : concentration sur quelques enjeux matériels à forte valeur, professionnalisation des systèmes de données, et gouvernance robuste. Pour le CEMAC, ces évolutions offrent une voie d'accès aux capitaux, une réduction du coût d'information et une intégration accrue aux chaînes de valeur mondiales (McKinsey, 2025).

CHAPITRE 2 : CADRE JURIDIQUE & NORMATIF DES REPORTING EXTRA FINANCIERS

Ce chapitre dresse un panorama des principaux outils dédiés à la gestion des aspects ESG dans les organisations.

En effet, dans un contexte de recherche permanente de durabilité dans les économies, le reporting extra-financier (REF) s'impose comme un instrument stratégique permettant de rendre compte des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en complément des états financiers traditionnels.

Globalement, la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX), adoptée en 2002 à la suite des scandales financiers, a marqué un tournant en renforçant la responsabilité des dirigeants et la fiabilité des informations publiées, notamment par la mise en place de contrôles internes rigoureux et la certification des rapports financiers et extra-financiers. En parallèle, le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations) constitue une référence incontournable pour le pilotage de la gouvernance et la maîtrise des risques, en articulant contrôle interne, transparence et performance.

Bien plus, les principes relatifs aux droits humains, tels que ceux promus par Amnesty International et les principes directeurs des Nations Unies, imposent aux entreprises une obligation de diligence raisonnable pour prévenir les atteintes aux droits fondamentaux dans leurs opérations et leurs chaînes de valeur.

En outre, Cette exigence éthique se conjugue avec des standards de qualité tels que la norme ISO 9001 :2015, qui introduit une approche par processus et une logique d'amélioration continue, contribuant à la crédibilité des systèmes de management et des reportings. Au niveau régional, le cadre légal du reporting extra-financier au sein de la CEMAC reste embryonnaire outre les initiatives de la COBAC et de la COSUMAF en matière de gouvernance bancaire et financière.

En République du Congo, la législation récente sur l'environnement, la lutte contre la corruption et les antivaleurs impose des obligations de transparence accrues, bien que la pratique demeure limitée.

Ce chapitre analyse donc les fondements normatifs et légaux du reporting extra-financier, en mettant en avant leurs implications pour la gouvernance, la conformité et la performance globale pour les entreprises du secteur financier du Congo Brazzaville.

Section 1 : Cadre Normatif des Reportings Extra-Financiers (REF)

Afin d'apprécier les initiatives et pratiques RSE au sein des entreprises, il a été instauré des reportings extra-financiers (REF) par les ONG et les législateurs.

A l'instar des états financiers, les REF permettent, à travers les indicateurs non financiers, de mesurer la performance globale des organisations et donc les résultats ESG. Rappelant que désormais la performance d'une organisation ne se limite plus qu'aux seuls indicateurs financiers.

1. Durabilité au sein des chaînes globales de valeur :

La globalisation des chaînes de valeur autorise une mise en concurrence mondiale des ressources, qui se manifeste, à l'amont de ces chaînes, par des pressions permanentes et des menaces de relocalisation exercées sur les sous-traitants. Conjuguées à la faiblesse des systèmes de régulation et de défense des droits du travail dans les pays du Sud dont les 06 pays de la CEMAC, ces pressions provoquent une multiplication des abus en matière de conditions de travail dans les usines de fabrication.

Parallèlement, à l'aval des chaînes globales de valeur, le phénomène de financiarisation induit un réalignement des objectifs des grandes firmes sur l'augmentation continue du retour sur capitaux investis. Devenue incontournable dans le pilotage des organisations, cette dernière motive des pratiques de *sur-reporting* des résultats vis-à-vis des marchés financiers (Healy et Wahlen, 1999).

Les dérives engendrées par ces pressions concurrentielles d'un bout à l'autre de la chaîne ont provoqué une série de scandales entre le milieu des années 1990 et le début des années 2000. Des mouvements activistes ont dénoncé la prolifération des abus en matière de conditions de travail en rendant visible le lien entre usines de production au Sud et pratiques d'achat des grandes firmes au Nord voire le financement de certaines activités.

A cet effet, les campagnes menées ont conduit les multinationales à adopter des codes de conduite volontaires afin de veiller à ce que les standards minimums soient respectés chez leurs fournisseurs et sous-traitants. Comme corollaire à ce mouvement, au cours des années 1990, les codes de conduite sont ainsi devenus un outil privilégié d'ESG (Blowfield, 2005 ; Barrientos et Smith, 2007).

1.1. Dispositif de maîtrise de la chaîne des valeurs :

La nécessité de maîtriser les chaînes de valeur a contraint les organisations à mettre à niveau leur dispositif de contrôle interne. Celle-ci s'est manifestée par la mise en œuvre des procédures de vigilance et cartographies des risques pour identifier les points critiques, assorties de clauses contractuelles et audits réguliers (Cai, 2024).

Sur le plan opérationnel, elles recourent à des mécanismes de Supply Chain Finance tels que l'affacturage, le reverse factoring et le financement basé sur inventaire, afin d'optimiser la liquidité et réduire les risques (Duan & Han, 2021).

La surveillance continue est désormais rendu possible par les avancées technologiques enregistrées ces 05 dernières années. En effet, des plateformes digitales et des indicateurs clés (KPI) assure la traçabilité et la conformité, renforcée par des technologies comme la blockchain pour la transparence, l'IA et le Big Data pour la prédiction des ruptures. Ces outils offrent à l'OIT un cadre de suivi en temps réel (Nnaji et al., 2024).

Enfin, le reporting ESG aligné sur les normes ISSB, CSRD et GRI, ainsi que les audits tiers, garantissent la crédibilité et la conformité réglementaire. Ces dispositifs, largement documentés dans la littérature récente, visent à sécuriser les flux financiers, réduire les risques opérationnels et renforcer la performance globale des chaînes de valeur.

1.2.Sanctions aux organisations du fait de non-maitrise de la chaîne de valeur :

La maîtrise inadéquate des chaînes de valeur expose les entreprises à des sanctions sévères, allant des amendes financières proportionnelles au chiffre d'affaires ou aux profits illicites, jusqu'à la responsabilité civile et pénale.

En occident, la Directive CSDDD, l'OFAC, la SEC voire autres dispositifs, sanctionnent les violations des programmes de conformité et de conservation des données, avec des pénalités cumulées dépassant plusieurs centaines de millions de dollars. Dans cet ordre d'idée, nous pouvons évoquer en guise d'exemple, le cas BNP Paribas : 8,97 Mds \$ en 2014.

Ces régimes illustrent une tendance mondiale vers une gouvernance stricte des chaînes de valeur, où la mise en place de dispositifs robustes de due diligence, surveillance continue et conformité réglementaire est indispensable pour éviter des impacts financiers et réputationnels majeurs.

Malgré les efforts de la CEMAC pour renforcer la maîtrise et le contrôle des chaînes de valeur, plusieurs limites persistent : faible harmonisation opérationnelle, capacité institutionnelle limitée, faible profondeur des marchés régionaux y compris la dépendance aux financements extérieurs limitent la résilience et la compétitivité des chaînes de valeur. Enfin, la vulnérabilité aux chocs externes (crises sanitaires, volatilité des matières premières) et l'absence d'une taxonomie ESG régionale compliquent l'alignement avec les standards internationaux.

2. Loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) & Rapports Extra-Financiers sur les aspects de Gouvernance :

A la suite des multiples scandales de corruption financière aux Etats-Unis au début des années 2000 (e.g. *Enron*, *Tyco International*, *WorldCom*), le congrès américain a adopté en juillet 2002 la Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, plus connue sous l'appellation de loi Sarbanes-Oxley, ou plus simplement SOX/ Sarbox⁸, du nom des deux membres du congrès qui en ont été les auteurs (le sénateur démocrate Paul Sarbanes, Président de la Commission des affaires bancaires, et le représentant républicain Michael Oxley, Président de la Commission des services financiers).

Cette loi fédérale avait pour but de restaurer la confiance des investisseurs dans les marchés financiers, profondément ébranlée par les nombreux scandales de la période.

Ladite loi contient de très nombreuses règles en rapport avec la gouvernance des entreprises et ce mémoire n'a pas vocation à décrire ces réformes de manière exhaustive. Néanmoins, les principales obligations de la loi SOX incluent :

- L'interdiction pour une société d'audit de combiner des prestations de conseil et d'audit pour un même client (pour réduire les conflits d'intérêts)

⁸ La loi SOX (Sarbanes-Oxley Act) est une législation américaine adoptée en 2002 pour renforcer la transparence financière et la responsabilité des entreprises cotées en bourse, à la suite de scandales majeurs comme Enron, WorldCom et Tyco. Dans cette dynamique, plusieurs référentiels de contrôle interne ont soit vu le jour soit simplement retoqué en intégrant des éléments de mitigation permettant de se prémunir à l'avenir des risques ayant causé la disparition d'ENRON et d'autres sociétés citées ici. Il s'agit notamment de l'évolution que l'on a observé sur le référentiel COSO.

- La rotation des auditeurs externes
- La création d'un comité d'audit composé à 100% d'administrateurs indépendants et la mise en place d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration
- La fourniture d'informations complémentaires à la Securities and Exchange Commission (e.g. principes comptables guidant la présentation des comptes, transactions hors bilan, changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants, codes d'éthique de l'entreprise, etc.)
- L'obligation d'établir et de maintenir une structure de contrôle interne
- La certification personnelle des comptes et du dispositif de contrôle interne par le directeur général et le directeur financier
- L'alourdissement des sanctions pénales en cas de fraude (jusqu'à 25 ans d'emprisonnement).

Ces réformes ont eu un impact mondial du fait du rôle central des marchés financiers américains dans l'écosystème financier mondial et du caractère extraterritorial de la loi SOX.

Dans la foulée, plusieurs pays occidentaux ont emboité le pas en légiférant des lois ayant de fortes adhérences avec les aspects de gouvernance, notamment en France et le Royaume-Uni. Le but étant de renforcer l'éthique des affaires pour se prémunir contre les dérives enregistrées dans le passé.

La mise en œuvre de la loi SOX a permis une amélioration de la qualité de l'information financière fournie par les entreprises, contribuant ainsi à réduire la fréquence des cas de corruption.

2.1. Référentiel COSO et pilotage de la gouvernance :

Depuis la première publication du COSO Framework en 1992, dit COSO 1, ledit référentiel a enregistré au fil du temps des évolutions notables passant du COSO 1 au COSO 2 puis de cette dernière à une version améliorée en 2013 qui demeure d'actualité. Ce référentiel reste l'un des meilleurs cadres de gestion de la gouvernance en raison de son approche intégrée. Au gré des évolutions, ce cadre s'est considérablement enrichi en intégrant particulièrement la dimension gestion des risques (Enterprise Risk Management Framework) quasi absent sur la première version.

La gestion des risques de l'entreprise est un processus porté conjointement par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation. Elle est exploitée pour l'élaboration de la stratégie et est transversale à l'entreprise, Elle vise à :

- Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites de l'appétence au risque de l'organisation
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Selon Elisabeth Bertin (2007), s'inscrivant dans la logique du référentiel COSO, un système de contrôle peut être jugé efficace lorsque le conseil d'administration et le management estiment qu'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer :

- Qu'ils ont une visibilité claire du degré de mise en œuvre des objectifs opérationnels de l'entité ;

- Que les états financiers produits sont établis sur une base fiable et sincère ;
- Que l'entreprise respecte les lois et les règlements qui lui sont applicables.

Autrement dit, l'efficacité du dispositif du contrôle interne repose sur la capacité de l'entreprise à piloter sa performance, certifier l'intégrité de l'information financière et assurer sa conformité réglementaire.

2.2. Directive Européenne CSRD sur les Reportings Extra- Financiers :

La directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022, également appelée directive Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), apporte une évolution significative dans la publication d'informations par les entreprises en matière de durabilité.

Cette directive renforce surtout les règles existantes en matière de publication d'informations non financières et s'appuie sur le concept important de double matérialité⁹ : les entreprises doivent communiquer dans le rapport de gestion, les informations significatives en termes d'impacts financiers mais aussi en termes d'impacts sur leur environnement au sens large, quels que soient les horizons temporels (court, moyen ou long terme).

Le nouveau modèle de reporting extra-financier devient l'outil principal de la RSE et un complément essentiel au rapport de gestion, tout autant que le reflet de la situation économique et financière de l'entreprise.

Sans la détailler, la masse d'informations à publier dans le rapport de durabilité est impressionnante. L'objectif étant d'inscrire la transition écologique et climatique dans la stratégie des entreprises et institutions financières, le rapport de durabilité est un nouveau pilier au soutien d'un édifice réglementaire déjà riche au niveau de l'Union Européenne mais encore très pauvre au niveau sous régional CEMAC.

La directive CSRD contourne l'écueil d'écoblanchiment en étendant le champ des informations à divulguer au service de la durabilité, et en favorisant l'émergence d'un cadre commun de reporting.

Elle comporte ainsi des obligations de transparence d'une ampleur sans précédent et accroît les nécessités de contrôles internes et de diligence raisonnable. Elle contribue à renforcer le niveau « d'assurance » des informations délivrées.

Toutefois, des défis subsistent, notamment la diversité des méthodes d'évaluation, la multiplicité des agences de notation ou d'audit et l'absence d'un cadre commun entre les différents États membres.

⁹ Concept central dans le domaine ESG, notamment dans le référentiel européen comme la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Elle élargit la notion traditionnelle de matérialité financière utilisé à l'origine en audit financier pour inclure les impacts environnementaux et sociaux d'une entreprise.

2.3. Taxonomie Européenne :

La taxonomie européenne, établie par le Règlement UE 2020/852, est un système de classification qui définit quelles activités économiques peuvent être considérées comme durables d'un point de vue écologique dans l'Union européenne.

Son objectif est de soutenir les investissements « verts » et de prévenir le greenwashing (présentation trompeuse d'activités comme durables). Elle offre des critères clairs pour évaluer les activités économiques en fonction de leur impact environnemental, favorisant ainsi les objectifs climatiques et écologiques de l'UE, comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la transition vers une énergie propre et la protection de la biodiversité (Dragoş Impolies & al. 2020). Véritable “boussole environnementale” de l'UE, celle-ci a été initiée en 2018 par la Commission européenne en 2018 et a abouti en juin 2020. Elle sert à guider et mobiliser les investissements privés pour parvenir à la neutralité climatique d'ici à 2050.

Pour qu'une activité puisse bénéficier du label “vert” au sens de la taxonomie, elle doit contribuer de manière substantielle à au moins un des six objectifs suivants, sans porter un préjudice significatif aux cinq autres, tout en respectant des garanties minimales en matière de droits humains et de droit du travail.

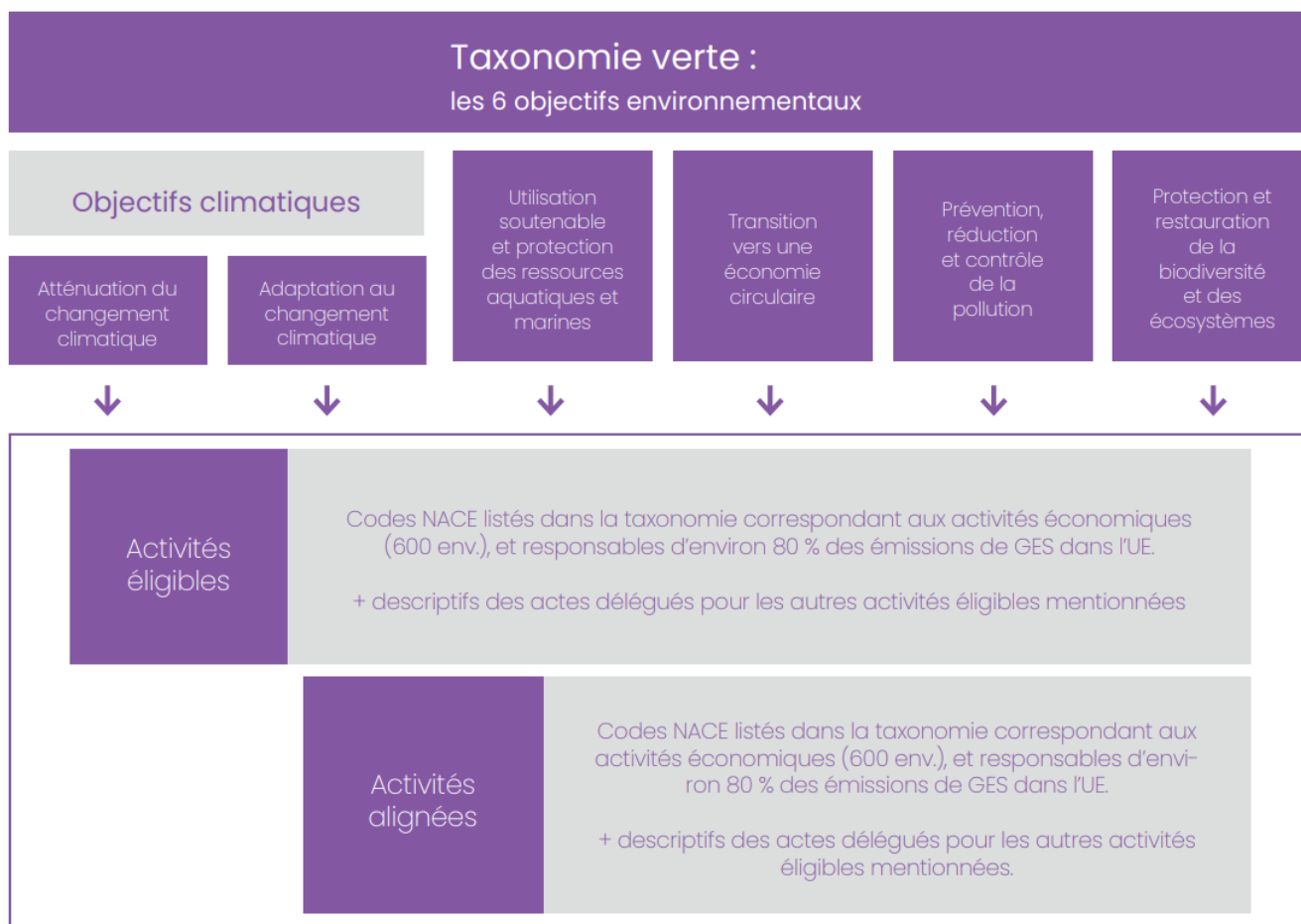
Les six objectifs environnementaux sont :

- L'atténuation du changement climatique,
- L'adaptation au changement climatique,
- L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et maritimes,
- La transition vers une économie circulaire,
- La prévention et le contrôle de la pollution,
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

A titre comparatif, une telle approche est absente des textes de la CEMAC et encore moins au niveau local. L'absence d'une taxonomie verte harmonisée au sein de la CEMAC freine la transparence, la comparabilité et l'attractivité des investissements durables. Le secteur financier local a tout à gagner à explorer les pistes devant permettre l'intégration d'une taxonomie dans le cadre réglementaire régional.

Le texte européen sur la taxonomie épingle déjà les droits humains comme composante essentielle de la durabilité, d'où l'intérêt d'insérer la sous-section ci-dessous.

Figure 04 : Synthèse de la Taxonomie verte



Source : Livre Blanc « Le Reporting Extra-Financier : Enjeux, points essentiels et recommandations », Hervé GBEGO

2.4. Principes relatifs aux droits humains à l'intention des entreprises /Amnesty international :

La décennie 1990 a été marquée par plusieurs initiatives des Nations Unies sur la prise en compte des aspects sociaux au niveau mondial. C'est dans ce contexte que l'ensemble des principes relatifs aux droits humains, dont l'objectif est de guider les firmes multinationales dans leur démarche de responsabilité sociale, ont été émis.

Cette liste se base principalement sur la déclaration universelle des droits de l'homme, les deux pactes internationaux (Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) ainsi que les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) :

Ils concernent notamment ;

- La ligne de conduite de l'entreprise concernant les droits humains ;
- La sécurité ;
- L'engagement vis-à-vis de la communauté ;
- La non-discrimination ;
- Le droit de ne pas être tenu en esclavage ;
- La santé et la sécurité ;

- La liberté d'association et droit de négociation collective ;
- Les conditions de travail équitable ;
- Et la surveillance de la situation des droits humains.

2.5 La norme de management de la qualité (ISO 9001:2015) :

La norme ISO 9001 :2015 accrédite le dispositif d'entreprise en matière du management de la qualité. Déployé par les entreprises sans aucune contrainte réglementaire, celle-ci reste et demeure volontaire en vue d'assurer une amélioration continue.

Elle incite les entreprises à assurer une évaluation autonome de la qualité du management en se basant sur huit principes fondamentaux :

- Le leadership ;
- L'approche factuelle pour les prises de décisions ;
- L'implication du personnel ;
- L'approche processus
- Le management par approche système ;
- L'orientation client ;
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs
- Et l'amélioration continue.

Cette norme souvent associée aux principes ESG, permet l'intégration de la qualité, la transparence et la responsabilité dans la stratégie des entreprises, en cohésion avec les exigences de reporting extra-financier. C'est dans cet optique que pour affirmer son empreinte ESG, L'Archer courant la troisième après le début de ses activités s'est fait certifier ISO 9001, version 2015

Section 2 : Cadre Legal du Reporting extra-financier (REF) des entreprises au sein de la CEMAC

1. Cadre Legal CEMAC

Afin de promouvoir la bonne gouvernance et la transparence, les régulateurs du secteur financier de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), regroupant six (06) pays, ont mis sur pieds un arsenal des textes prudentiels.

Les deux organismes de supervision sont ;

- La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) pour les activités bancaires ;
- Et la Commission de Surveillance du Marché de l'Afrique centrale (COSUMAF) pour les activités de bourse et de marché.

Ces organismes ont adopté plusieurs textes dont les plus emblématiques en la matière sont : le règlement COBAC R-2016 relatif au contrôle interne des établissements de crédits et des holdings financières, le Règlement Général de la COSUMAF et le règlement sur la gouvernance des établissements de crédit dans la zone CEMAC.

Ces textes s'inspirent largement des normes prudentielles internationales telles que Bâle II, le référentiel COSO, ou encore les recommandations du Groupe d'Action Financière (GAFI) en matière de lutte contre la criminalité financière.

Ces textes visent notamment à :

- Définir le rôle du Conseil d'administration dans la stratégie ESG et la supervision des pratiques éthiques.
- Imposer la mise en place des comités spécialisés (audit, risques, nomination/rémunération).
- Promouvoir une gouvernance responsable, inclusive et transparente.
- Renforcer la culture du risque, y compris ceux liés aux enjeux ESG.
- Assurer la traçabilité et la redevabilité accrues dans les processus internes.
- Renforcer la conformité, la transparence et la responsabilité des acteurs du marché.
- Contribuer à la création de valeur durable à travers l'encadrement de la gouvernance financière.

Section 3 : Cadre Legal du Reporting Extra-financier (REF) en République du Congo :

Pendant que les grandes économies se dotent progressivement de textes pour renforcer l'ancrage des REF dans le pilotage quotidien des entreprises, la CEMAC et particulièrement le Congo Brazzaville, nonobstant des bribes de textes de loi sur les problématiques ESG, n'impose pas encore d'obligation formelle aux entreprises de produire de manière systématique de tels rapports, à l'instar des états financiers annuels qui sont à caractère obligatoire.

Du reste, le secteur pétrolier (représentant à lui seul plus de 70% du produit intérieur brut (PIB) national), se voit imposer des mesures contraignantes en matière environnemental notamment en matière d'impact climatique, assorti d'un suivi perfectible. Celles-ci se traduisent par l'obligation de rendre disponible, à des fréquences bien définies, des reportings sur des sujets bien précis, notamment de pollution.

Parmi les textes, dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de revenir sur les plus impactant synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Résumé des textes juridiques et Règlementaires

N°1	Intitulés des Textes	Résumé des Textes
	Loi congolaise n°33-2023 du 17 novembre 2023 portant gestion durable de l'environnement :	Cette loi couvre plusieurs aspects en lien avec le climat, celle-ci prévoit également des instruments d'applicabilité, y compris des sanctions en cas de manquement des parties prenantes :

		→ La gestion des ressources naturelles (forêts, eau, sols, faune, flore). → La prévention et la lutte contre la pollution (air, eau, sols, déchets, bruit). → La protection de la biodiversité et des écosystèmes sensibles. → L'aménagement du territoire en lien avec les exigences environnementales. → L'évaluation environnementale des projets de développement. L'on s'assure de la mise en œuvre par : → Études d'impact environnemental (EIE) obligatoires pour certains projets. → Audits et contrôles environnementaux réguliers. → Plans de gestion environnementale et sociale. → Systèmes de permis, d'autorisations et de sanctions pour les activités à risque. De ce qui est des sanctions : → Les personnes physiques ou morales sont tenues responsables des dommages causés à l'environnement. → Des sanctions administratives, civiles et pénales sont prévues en cas de non-respect des dispositions (amendes, suspension d'activités, réparation des dommages...).
	Loi n°11-2023 autorise la ratification par la République du Congo de la Convention n°157 de l'OIT, adoptée en 1982, relative à la conservation des droits en matière de sécurité sociale.	Cette loi porte essentiellement sur les aspects ci-dessous : → Protéger les droits sociaux des travailleurs migrants → Totaliser les périodes d'assurance → Favoriser la coordination entre régimes nationaux
	Décret n°2019-391 du 28 décembre 2019 portant organisation et fonctionnement de la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption (HALC) en République du Congo	Le décret fixe les règles relatives à l'organisation, au fonctionnement, aux missions et à la composition de la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption (HALC), organe chargé de la prévention et de la répression de la corruption en République du Congo Lequel décret a pour missions : → Mettre en œuvre la politique nationale de lutte contre la corruption. → Renforcer la transparence dans la gestion des affaires publiques. → Promouvoir une gouvernance éthique et responsable
	Le décret n°2006-493 du 3 août 2006 en remplacement de celui de 1996 relatif à L'Inspection Générale d'Etat (IGE)	Lequel décret, fixe le rôle, les missions y compris les modalités de fonctionnement de L'Inspection Générale d'Etat (IGE). Des arrêtés du Président de la République peuvent fixer les modalités d'application de ce décret.

		De ce qui est de l'Organisation : → L'IGE est un corps commun d'audit et de contrôle. → Elle comprend des inspecteurs généraux d'État et des inspecteurs d'État. → Elle peut être subdivisée en divisions et sections, ainsi que des services et bureaux rattachés au cabinet. → Les inspections peuvent être programmées ou inopinées. L'inspection Générale d'État joue un rôle crucial dans la gouvernance de l'administration publique notamment dans la surveillance et la gestion saine des finances publiques, en veillant à l'application des lois et règlements, et en contribuant à la lutte contre la corruption et les pratiques inappropriées.
	Loi n° 33-2020 du 8 juillet 2020 portant code forestier.	La loi vise à organiser et encadrer la gestion durable du domaine forestier national, en intégrant les enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Elle remplace la loi n° 16-2000 et introduit des concepts modernes liés à la conservation, à la certification, à la lutte contre le changement climatique, et à la valorisation des ressources forestières. Spécifiquement aux aspects environnementaux de la loi, nous pouvons retenir les axes ci-dessous → Intégration des mécanismes de crédit carbone et des initiatives comme REDD+. ¹⁰ → Prise en compte du changement climatique dans les politiques forestières. → Encouragement à l'afforestation et au boisement des terres non boisées.

Source : l'auteur, à partir des textes officiels consultés.

A la lumière du tableau supra, force est de constater qu'aucun des textes analysés ne définit explicitement les obligations de REF pour les entreprises congolaises.

A titre comparatif, en Europe par exemple, la Commission européenne a révisé en 2020 la directive de 2014 sur le reporting extra-financier des entreprises afin de renforcer l'efficacité et la lisibilité du dispositif de rapportage c'est-à-dire « *Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable* » (Source : <https://www.ecologie.gouv.fr>¹¹).

¹⁰ Initiative internationale soutenue par les Nations Unies visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la déforestation et à la dégradation des forêts, tout en promouvant la gestion durable, la conservation et l'augmentation des stocks de carbone forestier dans les pays en développement.

¹¹ Portail officiel du Ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche en France. Il regroupe les informations, actualités, démarches et politiques publiques liées à : transition, écologique, développement durable, lutte contre le changement climatique, préservation de la biodiversité, transports durables, gestion des ressources naturelles

Ladite révision a également permis de contribuer au développement de la finance durable car celle-ci requiert une amélioration de l'information sur la performance environnementale, sociale et gouvernementale des activités économiques, en vue de réorienter les flux d'investissement vers des activités porteuses d'avenir.

1. Limites des deux cadres (CEMAC et Local)

La CEMAC est souvent critiquée pour un alignement incomplet avec les standards internationaux de durabilité et de gouvernance, ce qui se traduit par des risques juridiques, financiers et d'images.

- ➔ Dans les chaînes globales de valeur, l'absence d'obligations de *due diligence* ESG et de traçabilité robuste expose des secteurs clés (extraction pétrolière/minière, bois, agro-industrie) à des ruptures de marché : pour illustration, des cargaisons des produits bruts issus des secteurs miniers voire agricoles peuvent être refusées dans les pays dont les exigences ESG sont de mise faute de preuve d'origine durable et de respect des droits communautaires, ce qui pénalise les exportateurs et renchérit le coût du capital.
- ➔ Sur la Loi SOX et les rapports extra-financiers, des acteurs financiers régionaux (banques ou holdings financier) qui cherchent des financements sur les marchés internationaux se heurtent alors à des *haircuts*¹² ou à des conditions plus strictes parce que leurs dispositifs de gouvernance ne démontrent pas la fiabilité des informations non financières.
- ➔ Le référentiel COSO repris de façon éparse dans plusieurs règlements de la COBAC est rarement utilisé comme cadre de pilotage stratégique du risque ESG : sans cartographie intégrée des risques climatiques, sociaux et de conformité, les établissements accumulent un « risque résiduel » élevé. C'est le cas par exemple des contrôles LCB/FT et sanctions économiques insuffisamment reliés aux risques de chaîne d'approvisionnement, ce qui fragilise la résilience opérationnelle et la supervision prudentielle.
- ➔ L'absence d'une taxonomie verte harmonisée, à l'image de l'UE, entretient l'incertitude sur ce qui est « durable » et favorise le *greenwashing* ; concrètement, des projets de centrales au gaz ou de routes forestières peuvent être qualifiés de « transition » par un bailleur et « non alignés » par un autre, rendant l'origination et la *structuration* des financements de transition (SLBs, GSS bonds) plus coûteuses et moins comparables.
- ➔ Sur les droits humains, les Principes directeurs de l'ONU et les standards promus par Amnesty sont peu traduits en obligations contraignantes et en mécanismes de recours : des cas de déplacements de communautés ou d'atteintes à la sécurité des travailleurs dans l'extraction ou le bois exposent les entreprises à des désinvestissements ou à des exclusions d'indices ESG, avec un effet d'entraînement sur toute la filière régionale.

¹² Concept de marché d'origine anglo-saxonne, issu des pratiques prudentielles des courtiers-dealers et des banques, avant d'être repris plus tard par la littérature économique et financière, notamment après la crise de 2008.

- ➔ Le cadre légal du reporting extra-financier demeure fragmenté (définitions, périmètre, indicateurs, assurance), sans sanctions dissuasives : les *reportings* lorsqu'ils existent restent parfois descriptifs, peu comparables et faiblement reliés aux KPI financiers (capex verts, opex de transition, intensités GES), ce qui limite la crédibilité auprès des investisseurs institutionnels.

2. Evolutions récentes du Reporting ESG

Au niveau mondial, l'écosystème ESG est entré dans une phase de maturité réglementaire ces 03 dernières années. Elle est marquée par une convergence normative (global, sectoriel, européen) et des indicateurs concentrés sur des KPIs ambivalents prenant en compte tant les aspects ESG que financiers. Depuis 2025, les phases de conformité laissent place à l'optimisation stratégique, appuyée sur des capacités internes, des data fiables et une gouvernance opérationnelle adaptée (Bani-Khaled et al., 2025).

Dans le cadre de ce travail, nous faisons le choix de revenir sur 03 évolutions majeures récentes, bien que nous en recensons plusieurs :

2.1. Normes ESG du point de vue IFRS

Crée par la Fondation IFRS en 2021 pour élaborer des normes mondiales de reporting en matière de durabilité (ESG) de ISSB (International Sustainability Standards Board).

L'objectif de cet organisme est de fournir un cadre unique, harmonisé et orienté investisseurs, afin d'améliorer la comparabilité et la transparence des informations ESG à l'échelle mondiale. Deux principales normes sont identifiées, il s'agit :

- IFRS S1, qui couvre les risques/opportunités de durabilité et
- IFRS S2, qui traite des informations climatiques, incluant scénarios et émissions GES.

Ces normes exigent désormais la présence des aspects : gouvernance, stratégie, gestion des risques et métriques dans le même rapport que l'information financière. Ceci peut expliquer l'alignement du SYCOHADA révisé étant donné qu'une note spécifique sur les états de synthèse est consacré dorénavant aux sujets ESG. Il s'agit de la note 35.

2.2 Normes ESG du point de vue CSRD & ESRS:

Le CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et le ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sont deux directives européenne adoptée en 2022 pour renforcer et harmoniser le reporting extra-financier des entreprises.

Le but de ces référentiels est de rendre obligatoire la publication d'informations détaillées sur les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et sur la **double matérialité** (impact de l'entreprise sur la société et impact des enjeux ESG sur l'entreprise).

Cependant, il est à rappeler que le CSRD vient en remplacement du NFRD (**directive européenne adoptée en 2014** qui imposait déjà aux grandes entreprises de publier des informations **non financières**. En ce sens, le CSRD est donc beaucoup plus exhaustif et rigoureux que le précédent référentiel.

2.3 Normes ESG du point de vue SASB et L'ISSB :

Le premier organisme propose des **normes sectorielles** pour le reporting ESG, centrées sur la **matérialité financière**. Ces standards définissent des indicateurs clés propres à chaque industrie (ex. énergie, finance, santé) afin de fournir aux investisseurs des informations comparables et pertinentes. Indicateurs, le deuxième organisme revisite les normes IFR sur le sujet en y proposant des améliorations à travers des **indicateurs spécifiques par secteur**. Très récemment l'ISSB a lancé une **révision majeure** des standards sectoriels pour :

- Aligner les métriques sur IFRS S2.
- Renforcer les indicateurs liés à l'eau, à la santé-sécurité et au capital humain.
- Prioriser des industries clés (extraction, agroalimentaire, énergie).

Cette approche favorise une comparabilité sectorielle et une **interopérabilité mondiale** des données ESG, en intégrant les enjeux matériels propres à chaque industrie.

Par ailleurs, l'organisme ISO propose aussi un cadre ESG à travers la norme 26000 qui traite des reportings extra financiers destinés aux parties prenantes internes et externes de comprendre l'approche de l'organisation envers l'ESG, sa performance par rapport aux facteurs ESG et ses déclarations. Le rapport est élaboré selon des processus fondés sur le risque et sur des preuves, et les résultats devraient fournir une représentation fiable, précise, compréhensible et vraie des impacts, risques et opportunités identifiés comme étant suffisamment significatifs pour être rapportés par et à l'organisation, ainsi que de la manière dont l'organisation impacte les autres.

Tableau N°2 : Comparatif des Trois (03) Référentiels [ISSB-IFRS-CSRD]

Référentiel	Objectifs	Périmètre	Indicateurs clés
ISSB – IFRS S1 & S2	Socle mondial, informations utiles aux investisseurs (matérialité financière)	Adoption & Alignement par juridictions	Gouvernance/stratégie/risques, scénarios,
EU – CSRD & ESRS	Double matérialité, assurance et digital tagging ; simplification 2025	Entreprises dans l'UE (seuils révisés 2025) + non-UE avec activité substantielle en UE	Climat, droits humains, gouvernance et guidance proportionnée

SASB / ISSB sectoriels	Indicateurs matériels par industrie ; révisions 2025 pour secteurs prioritaires	Industries extractives, matériaux, agro...	GES, eau, énergie, santé-sécurité ; alignement IFRS S2
------------------------	---	--	--

Section 4 : Les Agences de Notation Extra Financière

Les investisseurs institutionnels accordent de plus en plus d'importance aux enjeux ESG dans leurs décisions d'investissements.

Cette volonté se traduit par le nombre de signataires, en constante évolution, de la charte sur les principes de l'investissement responsable (PRI) lancée en 2006 par les Nations Unis. En effet, le nombre de signataires des PRI s'élevait à plus de 2 000 membres à fin 2018.

Toutefois, prendre en compte de façon systématique les enjeux ESG dans les décisions d'investissements, comme s'y sont engagés tous les signataires de la charte PRI, requiert des compétences et du temps. D'une part, l'analyse de l'impact environnemental et social des activités d'une entreprise n'est pas le cœur de métier des investisseurs institutionnels et, d'autre part, ces derniers n'ont souvent pas le temps d'effectuer une analyse objective des critères extra-financiers des entreprises dans lesquelles ils envisagent d'investir.

C'est dans ce contexte que se sont développées de nombreuses agences de notation extra-financières qui proposent aux investisseurs d'évaluer, de manière indépendante, les performances ESG de milliers d'entreprises. Parmi lesquelles, MSCI ESG Ratings, une des principales agences de notation extra-financières, qui évalue et fournit des notations ESG à 46 des 50 plus importants gestionnaires d'actifs au niveau mondial (Eric Moen, 2018).

Les agences de notation extra-financières évaluent la performance ESG d'une entreprise en analysant une grande quantité d'information publique et peuvent également se baser sur les réponses à des questionnaires renseignés par les entreprises elles-mêmes.

Contrairement aux agences de notation de crédit (e.g. Moody's, Fitch etc.) qui sont rémunérées par les entreprises qu'elles analysent, les agences de notation extra-financière sont rémunérées par les investisseurs, ce qui garantit, en théorie, une analyse indépendante et non biaisée des performances ESG des entreprises.

Malgré la phase de consolidation de ces dernières années (Escrig-Olmedo, 2019), le marché des agences de notation ESG reste relativement fragmenté. Il reste, toutefois, un marché en forte croissance soutenu par le souhait de plus en plus fort des investisseurs institutionnels d'incorporer les critères ESG dans leurs analyses d'investissements.

En revanche au niveau CEMAC, au regard des informations que notre étude a pu glaner, aucune agence de notation financière et ESG n'y est implantée. Toutefois, le Règlement n°01/22/CEMAC/UMAC/CM/COSUMAF du 21 juillet 2022 portant organisation et fonctionnement du marché financier de la CEMAC dont l'article 241 et suivants, prévoient la création des agences de notation. D'ailleurs, selon le quotidien « L'Economie », paru le 17 novembre 2025, GNV Invest Rating S.A, dotée d'un capital initial de XAF100 millions, a saisi cette fenêtre pour se positionner comme pionnière dans ce secteur en déposant sa demande d'agrément auprès de la COSUMAF. Bien qu'un

règlement prudentiel existe dans ce sens, il est essentiel que le régulateur fasse la promotion pour attirer les acteurs tant financier qu'extra financier œuvrant dans la Notation.

1. Rôle des agences de Notations

L'intérêt croissant porté à la performance extra-financière des sociétés a favorisé l'émergence d'un nouveau marché, celui de la notation extra-financière.

A l'instar de la notation financière qui n'est autre qu'un outil prudentiel permettant aux investisseurs de comprendre les différents risques liés aux entreprises ou aux États, la notation extra-financière peut poursuivre deux objectifs distincts :

- Le premier peut être la recherche d'entreprise moralement responsable, dans le seul but d'investir en fonction des valeurs socialement partagées.
- Le second peut être l'analyse dans le but d'optimiser la performance financière.

Les notations extra-financières peuvent donc avoir des sens dissonants selon le premier ou le second objectif.

En outre, l'indépendance de ce type d'activité s'avère essentielle afin de maintenir une crédibilité et une fiabilité des rapports publiés. Une notation financière erronée peut être constatée (du moins a posteriori), le cas d'Enron ou celui des produits structurés pendant la crise des Subprimes en témoigne.

En revanche, la qualité d'une notation extra-financière reste incertaine, et la multitude de critères de notation conforte cet aspect vague. Une réflexion permettant de saisir la responsabilité des agences de notation extra financière (ANEF) semble dès lors inéluctable dans l'ambition de s'assurer de la légitimité de ces organisations. Dans un tel contexte, il était de repenser un cadre permettant de garantir la fiabilité des informations contenue dans les REF.

Section 5 : Audit et Assurance Qualité des REF.

En partant du postulat que le REF soit désormais imposé par les régulateurs locaux de la CEMAC, il faudrait par conséquent admettre la mise sur pieds des principes de validation et auditabilité qui garantissent la fiabilité des informations qui en résultent. En ce sens, Rivière Giordano (2007) préférerait avant l'avènement du CSRD parler de « vérification » car, selon l'auteur, la forme de contrôle de l'époque de ces informations ne pouvait prétendre au grade d'audit.

Parmi les enjeux ayant donné lieu au CSRD en Europe figurait en bonne place le désir d'assurer un contrôle de l'information extra-financière des entreprises. En effet, il est nécessaire d'effectuer un contrôle car sans celui-ci, nous ne pourrions pas vérifier l'application des normes relatives à l'ESG.

Bien que bénéfiques pour l'environnement et disposant d'un impact sociétal positif, ces normes représentent malgré cela une contrainte pour les entreprises : en termes de coûts, d'organisation, de ressources humaines etc. Il est alors indispensable d'assurer un contrôle, sans quoi de nombreuses entreprises ignoreraient de manière volontaire leurs obligations à ce sujet.

La communication d'informations ESG représente un défi pour les entreprises. Les organismes tiers indépendant, et notamment les cabinets d'audit, ont l'occasion idéale de transférer une partie de leur responsabilité, de leur impartialité et de leur analyse basée sur des normes comptables pour veiller à la conformité légale des données ESG. Les auditeurs disposent déjà d'une expertise dans le contrôle des sociétés et certains acteurs, notamment les Big Four, disposent d'une position de poids au sein de ce marché.

Les auditeurs de ces cabinets adhèrent à des normes strictes en matière d'éthique et d'indépendance et exigent de leurs professionnels qu'ils maintiennent une formation professionnelle continue. Les auditeurs disposent également d'une certaine expérience dans la compréhension et l'interprétation des cadres et l'adaptation aux changements qui se produisent autour d'eux. En effet, la législation fiscale et comptable change, ce qui sera également le cas avec la notation ESG.

Bien que la CEMAC dispose aujourd'hui de cabinets régionaux d'audit et de conseil capables de répondre à certaines exigences ESG, mais l'impact du départ des Big4 fragilise la qualité et la reconnaissance de ces prestations. *Par exemple, GKM Audit & Consulting, présent en République du Congo, Tchad, Centrafrique, Gabon et Guinée équatoriale, réalise des audits financiers et systèmes d'information mais propose peu de services spécialisés ESG.*

Le retrait de PwC et EY de plusieurs pays francophones incluant les pays de la CEMAC affaiblit l'offre régionale. Ces grands réseaux assuraient non seulement la conformité normative, mais donnaient aussi de la crédibilité aux services ESG via leurs accréditations internationales. Leur départ expose la région à une perte de savoir-faire, de standards méthodologiques et de confiance des investisseurs internationaux, freinant l'attractivité des émissions ESG régionales. Ces départs représentent des opportunités pour les cabinets locaux de montée en compétence, ils doivent renforcer leurs capacités techniques, obtenir des accréditations internationales et adopter des référentiels et méthodologies comparables aux standards mondiaux pour pallier ces lacunes.

Conclusion :

Ce chapitre rappelle l'importance du cadre normatif et légal dans la gestion des problématiques ESG. À travers des référentiels établis et reconnus mondialement, les trois (03) piliers sont abordés, avec chacun ses spécificités.

Le cadre normatif propose des canevas voire des pistes aux organisations pour mieux prendre en charge les aspects ESG.

Quant au cadre légal, il permet aux acteurs de saisir des opportunités, tout en ayant conscience des droits et obligations auxquels ils sont exposés.

De ce qui est des chaînes de valeurs, la nécessité d'une gouvernance renforcée, d'investissements technologiques et d'une meilleure coordination régionale pour atteindre les objectifs de sécurisation et d'optimisation des chaînes de valeur sont de mise.

Ceci implique finalement, l'émergence des gendarmes tant au niveau public que privé. C'est l'essence même des agences de notations qui accompagnent les entreprises via des scoring dans le pilotage de leurs activités ESG. Encore faut-il que l'utilité desquelles agences soit pleinement partagée par les acteurs économiques afin de devenir un levier de transformation et de confiance pour une finance durable.

En somme, sans convergence vers des référentiels (COSO pour le pilotage, taxonomie régionale, due diligence droits humains, exigences d'assurance des données ESG), la CEMAC risque un "double handicap" : perte d'accès aux marchés exigeants (UE/US) et sous-valorisation des actifs locaux malgré des opportunités réelles de transition (réhabilitation forestière, efficacité énergétique, mobilité verte, inclusion financière), d'où l'urgence de normes claires, d'indicateurs standardisés et d'un mécanisme d'assurance/contrôle crédible pour sécuriser l'investissement responsable.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ETUDE, ETAT DE LIEU & PRECONISATIONS

Introduction :

Afin de valider empiriquement les principales théories, outils et référentiels mis en lumière dans le chapitre 01, une enquête de terrain a été menée auprès d'acteurs du secteur financier congolais.

Le questionnaire soumis comportait une mixité de questions, tant ouvertes que fermées. En complément dudit questionnaire, des entretiens semi-dirigés ont été réalisés. Les données recueillies sur le sujet abordé dans le cadre de cette réflexion via **l'outil google Forms** ont ensuite fait l'objet d'un traitement. Pour une analyse pertinente des données, nous avons combiné l'approche qualitative et quantitative. Cette démarche s'est inscrite dans une volonté de mieux comprendre les perspectives, d'identifier les principaux enjeux, et de proposer des préconisations concrètes.

Section 1 : Présentation des résultats de l'étude au sein de l'industrie financière congolaise :

La présente section dresse un portrait synthétique du secteur financier¹³ de la CEMAC en rappelant les chiffres sur une période allant de 2023 à 2025.

1. Secteur Financier de la CEMAC :

A ce jour, la sous-région CEMAC compte 54 banques, 25 sociétés de bourse, 16 sociétés de gestion d'actifs agréées ainsi qu'une pluralité d'autres acteurs opérant comme conseillers en investissement financier ou organismes de placement collectif (OPCVM), sans oublier les institutions qui interviennent sur d'autres compartiments de marché jugé marginaux tels que : les agences de notation ou les cabinets d'audit.

Selon les statistiques de 2023, le total bilan des banques de la CEMAC s'élevait à plus de XAF 22.000 milliards (soit environ 33,5 milliards d'euros) contre une capitalisation boursière sur la même période de seulement 1 562,9 milliards FCFA (soit environ 2,4 milliards d'euros).

Au premier trimestre 2025, le volume des échanges a chuté de près de 98%, passant de 14 268 milliards à 251 millions FCFA, illustrant de facto une crise de liquidité et de participation.

Enfin, les dépôts bancaires sur la période sont évalués à 70% du total bilan de l'ensemble des banques, pour un total estimé de 4,7 millions de comptes bancaires ouverts dans la zone.

¹³ Les données sectorielles citées ici proviennent essentiellement des bulletins d'informations tenus et publiés par la BEAC et le CNEF.

2. Industrie Financière congolaise :

L'industrie financière congolaise est dominée par les établissements bancaires (10 établissements agréés) alors que l'on dénombre moins 10 de sociétés de bourse et sociétés de gestion d'actifs.

Selon les statistiques de 2023 :

- Le taux de bancarisation s'établit à environ 16,69 %, ce qui reste très faible.
- Les encours de dépôts et de crédits, sur la même période, atteignent respectivement 1 540,6 milliards FCFA et 338,1 milliards FCFA.
- Du côté des activités de marché, l'encours total des titres publics congolais s'élève à 1 857,2 milliards FCFA, représentant 31% du total de la CEMAC

3. Industrie dominante (Pétrole) et Critères ESG :

Evoquer les critères ESG dans l'industrie pétrolière dans le cadre de ce mémoire est un détour précieux. En effet, il permet de mieux cerner le degré d'intégration des normes ESG dans les autres industries notamment financières.

Il est à rappeler que le secteur pétrolier en République du Congo illustre très souvent des tensions persistantes entre impératifs de développement économique et exigences de transparence ESG.

D'un côté, le pétrole représente plus de 50 % des recettes budgétaires¹⁴ et demeure vital pour la stabilité macroéconomique et le financement des infrastructures. De l'autre, les critiques portent sur la faible intégration des normes ESG dans la gouvernance du secteur :

- absence de reporting extra-financier normé (IFRS S2, GRI) ;
- opacité des contrats et des flux financiers ; et,
- insuffisance des mécanismes de contrôle des impacts sociaux et environnementaux.

D'ailleurs, des projets offshore et onshore continuent d'être développés sans divulgation claire des émissions de GES, des plans de gestion des risques climatiques ou des mesures de compensation pour les communautés locales, malgré les engagements internationaux (Accord de Paris, Principes de l'ONU).

Cette situation alimente le risque de greenwashing tout en fragilisant l'accès aux financements durables (GSS bonds, SLB).

Dès lors l'enjeu majeur demeure de concilier la dépendance pétrolière avec la transition énergétique et la transparence ESG, en instaurant des politiques claires (taxonomie verte, reporting obligatoire, audits ESG) pour éviter la marginalisation sur les marchés internationaux et sécuriser les flux des IDE.

¹⁴ Extrait LFI 2024 Congo Brazzaville « ...des recettes pétrolières et gazières qui représentent 1 491,4 Mds FCFA (soit 57% des ressources budgétaires). La deuxième ressource de l'Etat est constituée des recettes fiscales, qui représentent 920,9 Mds (dont 734,9 Mds proviennent des impôts et taxes intérieurs et 186 Mds de droits et taxes de douane), devant les 55,5 Mds de dons legs et fonds de concours ».

Section 2 : Présentation, Analyse, Discussion et Préconisation :

1. Analyse des Résultats de l'Enquête :

Pour assurer la complétude et la précision des résultats de cette étude, des stratégies mixtes de collecte de données ont été utilisées :

- D'abord, un questionnaire composé des questions ouvertes et fermées a été transmis auprès de la population par Google Forms.
- Ensuite, nous avons mené des entretiens approfondis avec des experts du domaine représentant les institutions financières issues de notre échantillon.
- Enfin, des analyses documentaires approfondies ont été effectuées pour examiner de manière in extenso les données.

Il est à rappeler que les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude occupent à minima des fonctions exécutives dans leurs entités respectives.

En complément, une étude de cas a été menée au sein de L'Archer, particulièrement à travers sa fondation d'entreprise, structure chargée de la mise en œuvre de la politique RSE de ladite entreprise.

2. Échantillon :

L'échantillonnage a été composé de 15 institutions parmi lesquels :

- 8 banques,
- 04 sociétés de bourse
- 03 de gestion d'actifs.

Sur cet ensemble, **11 réponses exploitables ont été recueillies**, soit un taux de réponse de **73,33%**.

L'objectif de cette enquête a été de mettre en lumière les tendances, les bonnes pratiques, ainsi que les éventuels écarts entre les engagements affichés et les actions ESG effectivement exécutées dans ces entreprises.

En d'autres mots, l'étude explore en particulier :

- Les pratiques ESG au sein desquelles institutions,
- Les indicateurs extra financiers,
- La transparence des rapports,
- Et l'impact réel des initiatives mises en œuvre.

Les résultats présentés ci-après offrent un aperçu global des efforts et des limites observés dans la mise en œuvre par ces organisations, des pratiques ESG pour répondre aux attentes des parties prenantes, dans un contexte sous-régional encore peu structuré.

3. Analyse des données issues de l'Échantillon

Le but de cette section est de procéder à l'interprétation des résultats tirés non seulement du questionnaire administré mais également des entretiens tenus avec les acteurs de l'industrie financière congolaise.

Les données ont été traitées directement via Google Forms puis, pour de meilleures analyses, affinées manuellement pour en garantir une lecture plus précise.

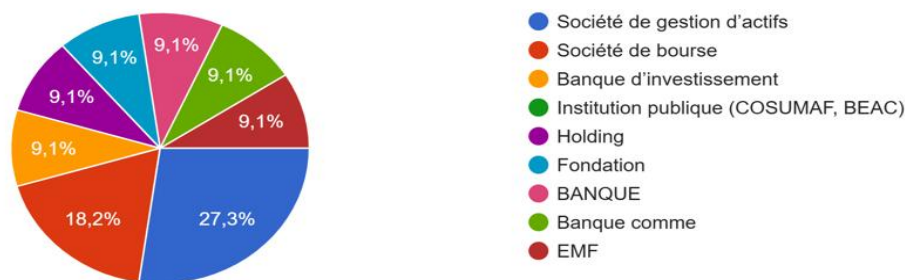
3.1. Segment de marché au sein de l'industrie financière du Congo

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des acteurs du marché ayant répondu à notre questionnaire par type d'activité :

- ▶ 27,3% des répondants opèrent dans la gestion d'actifs ;
- ▶ 18,2% relèvent des activités de bourse
- ▶ Le reste des répondants se répartit équitablement entre régulateurs, banques, fondations et holdings financières.

Cette répartition confirme la diversité des profils interrogés et la représentativité sectorielle de l'échantillon.

Figure 05 : Identification des participants



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.2. Existence de la Politique ESG

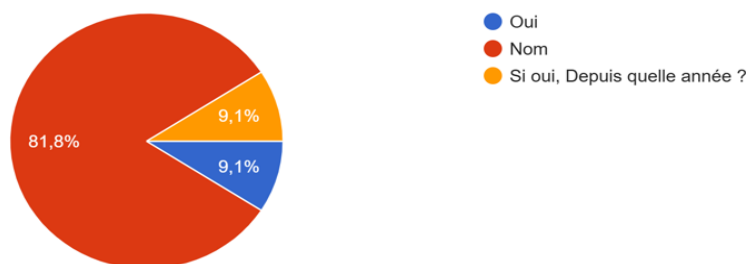
Les résultats de l'enquête révèlent que **81,8%** des participants déclare n'avoir pas encore mis en place une politique RSE. En revanche, 18,2% affirme déployer progressivement une politique ESG au sein de leurs entreprises.

Nos échanges avec ces derniers ont permis de constater que, nonobstant des bribes d'éléments pouvant se rattacher aux pratiques ESG, aucune politique formelle et assumée n'est mise en place.

Dans un tel contexte, il est quasiment impossible de tenir des indicateurs ESG (reportings extra financiers) pour suivre de manière efficace les actions. Pire encore, au niveau des régulateurs régionaux, notamment COBAC et COSUMAF, aucun règlement dédié n'a été jusqu'ici mis en place ; d'où l'absence de contrainte sur le sujet.

Du reste, il convient de nuancer ce constat, en rappelant que quelques indicateurs de gouvernance sont tenus et remontés aux régulateurs régionaux, particulièrement par les établissements bancaires.

Figure 06 : Matérialisation de la politique ESG au sein de l'industrie Financière



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

Toutefois, la CEMAC et le Congo via ses régulateurs locaux sont critiqués pour l'absence ou la faible formalisation d'une politique ESG cohérente et contraignante, ce qui crée un cadre fragmenté et peu incitatif. Ce cadre est caractérisé par :

- a. **Absence d'obligation réglementaire** ; contrairement à l'UE (CSRD/ESRS) ou aux États-Unis (SOX ou SEC), la CEMAC ne dispose pas d'un texte imposant la publication d'informations ESG, laissant les assujettis du secteur financier la liberté d'adopter ou non les critères ESG. Au sein de la CEMAC et notamment au Congo, un acteur financier peut publier un rapport RSE descriptif sans indicateurs normés (GRI, IFRS S2), ce qui rend les données non comparables et peu crédibles pour les investisseurs. D'ailleurs, pour la plupart du temps, ces rapports ne sont pas établis, à l'exception des éléments repris par les règlements phares sur la gouvernance ;
- b. **Manque de taxonomie régionale** ; en effet, sans classification claire des activités durables, des projets controversés (ex. exploitation forestière ou hydrocarbures) peuvent être présentés comme « verts », favorisant le greenwashing et fragilisant la confiance des bailleurs et investisseurs ;
- c. **Absence de mécanismes, d'audit, de contrôle et d'assurance** ; les rapports ESG ne sont ni audités ni soumis à des sanctions en cas d'omission ou d'inexactitude, contrairement aux pratiques internationales (assurance limitée ou raisonnable exigée par ESRS). Exemple : une holding cotée à la BVMAC peut publier des engagements climatiques sans preuve ni vérification externe, ce qui expose la région à des risques réputationnels.
- d. **Faible intégration des droits humains et de la chaîne de valeur** : bien que les Principes directeurs de l'ONU et les recommandations d'Amnesty soient connus, ils ne sont pas traduits

en obligations légales ; des cas de déplacements de communautés dans des projets miniers ou forestiers persistent sans reporting ni plan de remédiation.

3.3. Commercialisation des produits ou services intégrant les critères ESG

Au regard des résultats de l'enquête, l'intégration des aspects ESG dans les produits ou services destinés à la commercialisation n'est pas encore systématique. Néanmoins, certains acteurs procèdent à des analyses ESG lorsqu'elles sont exigées par les parties prenantes.

Ainsi, 18,2% des répondants disent réalisées des diligences ESG à la demande d'un tiers, tandis que 27,3% déclarent sans ambages ne pas en prendre compte dans leurs offres.

Enfin, les réponses des autres enquêtés sont différentes les unes des autres, quoiqu'équitablement répartis (9,1%) en termes de représentativité comme l'indique le diagramme circulaire ci-dessous.

En lien avec l'environnement régional et local, il est à noter un manque de pression normative et concurrentielle sur les acteurs de cette industrie et plus globalement de toute l'économie.

Toutefois, certains acteurs se démarquent : c'est le cas de L'Archer qui explore les possibilités offertes par le marché carbone, outre le fait déjà que sa Fondation s'inscrit profondément dans la démarche ESG.

Figure 07 : Intégration des critères ESG dans les offres de produits et Services



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.4. Intégration des critères ESG dans les grilles d'analyses des processus d'investissement

S'agissant de l'intégration des impératifs ESG dans les grilles d'analyse des processus d'investissement, les acteurs de l'industrie accusent encore des lacunes persistantes.

En effet, seulement 36,4% des participants à l'enquête déclarent appliquer ces critères de manière systématique contre 45,5%. Par ailleurs, 18,2% reconnaissent ne les appliquer que partiellement.

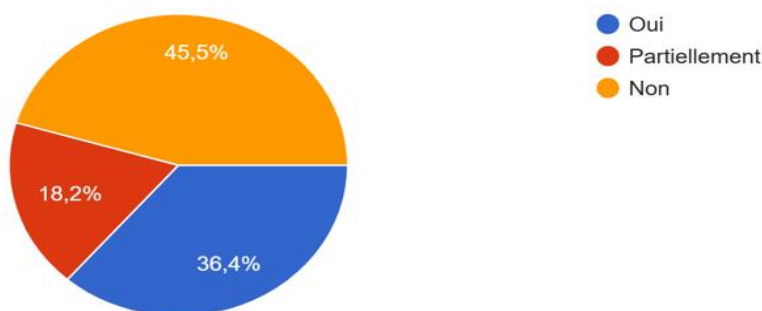
A noter que, présentement les entités les plus enclines à intégrer les critères ESG dans leurs grilles d'analyse sont les banques classiques. Celles-ci bénéficient non seulement de l'effet d'expérience car appartenant à de grands groupes bancaires établis à l'international mais également le fait qu'elles accompagnent des multinationales, qui elles, les ont intégrés dans leur stratégie groupe et déclinée en

local. Ces conglomérats intègrent désormais de façon quasi systématique les aspects ESG dans leurs approches en lien avec les objectifs de durabilité.

Néanmoins, l'étude ne permet pas de confirmer que cette adoption est un gage voire une certitude d'une politique ESG assumée puisque certains acteurs le font pour des raisons de communication et d'image, comme le souligne C. Loneux, Edward Olson & Mary Larson.

Malgré ces disparités, la majorité des cadres interrogés reconnaissent que les critères ESG restent et demeurent un levier stratégique essentiel.

Figure 08 : Critère ESG & Grilles d'analyses dans le processus d'investissement



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

Globalement, les grilles d'analyse des processus d'investissement de la COBAC et de la COSUMAF présentent des manquements majeurs en matière de critères ESG, car elles restent centrées sur la conformité financière et prudentielle sans intégrer les risques ESG.

De nos échanges avec les dirigeants du secteur, nous avons compris que très souvent, les financements sont accordés pour des projets d'exploitation forestière ou pétrolière sans évaluer son impact climatique, social ou sur la biodiversité, faute d'exigences réglementaires en matière ESG.

De même, sur le marché financier, une émission obligataire peut être agréée par la COSUMAF sans vérification de la durabilité réelle du projet, car aucune taxonomie verte ni obligation de reporting extra-financier n'est imposée. Ces lacunes exposent la région à des risques réputationnels, à des exclusions des investisseurs responsables et à une faible attractivité pour les financements durables (GSS bonds, SLB).

3.5. Les piliers intégrés :

Au sein de l'industrie financière congolaise, la Gouvernance est de loin la composante la plus ancrée avec 54,4% des acteurs qui déclarent avoir mis en place des mécanismes de gouvernance formalisés.

La seconde composante la plus présente dans ces institutions est la dimension Sociale avec 36,4%, tandis que le pilier environnemental reste le moins sous-représenté du triptyque avec seulement 9,1%.

L'ancrage des deux premières composantes dans ces institutions n'est pas anodin. En effet, les pouvoirs publics et les régulateurs locaux (COBAC et COSUMAF) ont favorisé l'implémentation accélérée de

celles-ci par la publication de textes sur le gouvernement d'entreprise et ce depuis plus d'une décennie alors que les textes sur l'environnement sont tous récents.

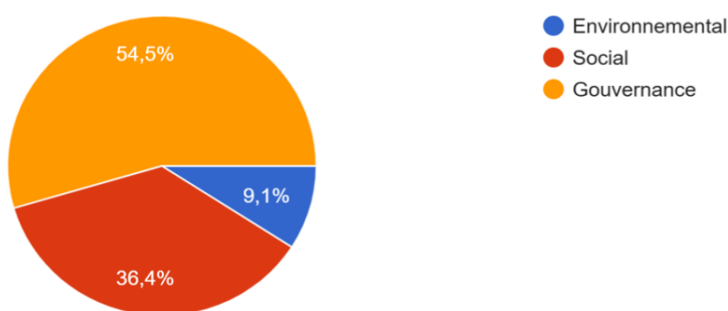
Parmi les textes les plus marquants figurent :

- Le règlement COBAC R-2016-04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les holdings financières
- Le Règlement n°04/08/CEMAC/UMAC/COBAC du 6 octobre 2008 relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC.

De même, on recense d'autres textes propres à l'état du Congo tels que le Décret n°2019-391 du 28 décembre 2019 portant organisation et fonctionnement de la Haute Autorité de Lutte contre la Corruption (HALC) et le décret n°2006-493 du 3 août 2006, en remplacement de celui de 1996, relatif à L'Inspection Générale d'État (IGE).

Ces dispositifs témoignent d'une volonté institutionnelle d'encadrer la gouvernance mais laisse encore le pilier environnemental en marge du fait de l'adoption récente de ses textes.

Figure 09 : Niveau d'intégration des piliers



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.6. Sources des données & évaluation ESG

Les réponses des interviewés révèlent l'absence d'une méthodologie structurée des données liées aux problématiques ESG tant dans la collecte, la production que dans le suivi.

Près de 45,5% des répondants déclarent ne pas disposer de sources de données dédiées à l'évaluation ESG.

Cette déclaration met en lumière la rareté des structures dédiées de type « Agence de Notation Extra Financier » ou autres structures dédiées dans le pays.

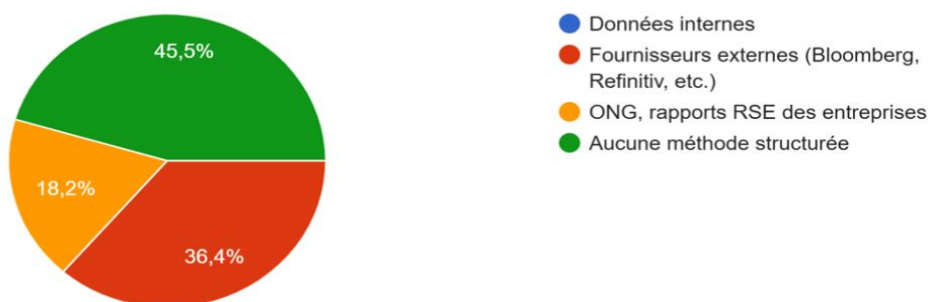
Cependant 36,4% déclarent s'appuyer sur des fournisseurs externes de données comme Bloomberg, Refinitiv, etc. A ce niveau, il s'agit principalement des sociétés qui œuvrent dans la gestion d'actifs et l'intermédiation boursière, pour lesquels l'usage de ces canaux est systématisé de par la nature de leur métier.

Enfin, 18,2% des participants s'appuient sur les rapports RSE d'ONG pour apprécier les problématiques liées à l'environnement.

Il apparait clairement que la disponibilité des données ESG au sein desquelles institutions demeure un défi car aucun participant ne dispose de ces informations en interne.

Ainsi, la production et le suivi des indicateurs extra-financiers ne sont pas une pratique répandue dans ces entités. Globalement, au sein de l'industrie financière, ces sujets sont adressés de manière perfectible.

Figure 10 : Sources de données de l'évaluation ESG



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

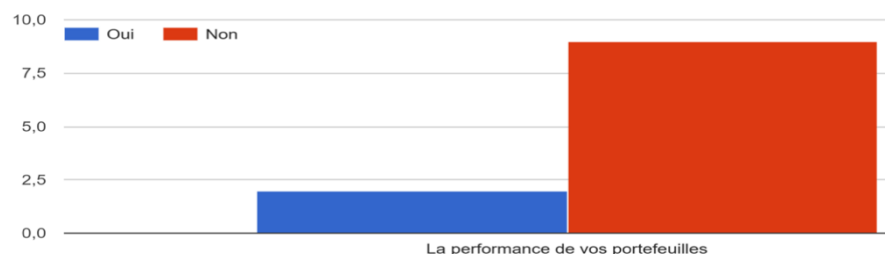
3.7. Influence de la prise en compte des aspects ESG sur la performance des portefeuilles d'actifs

Concernant la corrélation entre la prise en compte des critères ESG et la performance des portefeuilles d'actifs, 08 (soit 72,73%) répondants disent ne pas observer l'influence du triptyque dans la performance des portefeuilles d'actifs contre seulement 03 (soit 27,27%) qui estiment que la prise en charge de ceci renforce la performance.

Cette divergence d'opinions est en droite ligne avec la littérature sur le sujet en termes de lien de causalité, développé par certains auteurs, notamment Berland, (2007).

Les référentiels, notamment GRI ont été développés dans le souci de répondre à ces préoccupations ; quoiqu'il existe un lot d'auteurs qui pensent que la prise en compte des problématiques ESG est conditionnée premièrement par la réalisation de la performance financière - Théorie de la disponibilité des ressources (López et al., 2007 ; Friedman, 1970 ; Margolis et Walsh, 2003)

Figure 11: Pratiques ESG & la performance des portefeuilles d'actifs.



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.8. Influence de la prise en compte ESG sur l'image et la confiance des investisseurs

De ce qui est de l'amélioration de l'image et la confiance vis-à-vis des parties prenantes grâce à l'intégration des aspects ESG dans leur stratégie respective, 72,73% contre 27,27% des répondants estiment qu'effectivement l'image et la confiance des partenaires sont renforcées.

A ce titre, les travaux de Hillman et Keim (2001) ainsi que ceux de Ernul et Ashta (2007) dans le cadre de la théorie des parties prenantes, soulignent que les initiatives ESG engagent l'entreprise à répondre aux besoins et attentes de ceux qui sont impactés par ses opérations.

Or, l'entreprise, dans le cadre de ses opérations, développe son activité voire ses activités dans un écosystème élargi (Administrations, Clients, Fournisseurs, banque, etc.) dont les aspirations doivent être prises en compte.

Figure 12 : ESG & Confiance des investisseurs



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.9. Indicateurs ESG et Reportings Régulateurs (BEAC, COSUMAF et COBAC)

Les gendarmes financiers de la CEMAC, notamment la BEAC, la COSUMAF et la COBAC imposent aux assujettis un ensemble de reportings à remonter à des fréquences prédéfinies.

Ces reporting permettent d'apprécier le niveau de conformité réglementaire des assujettis, et tout particulièrement la gestion des risques les plus en vue (Risque de marché, de crédit, opérationnel de liquidité, etc.).

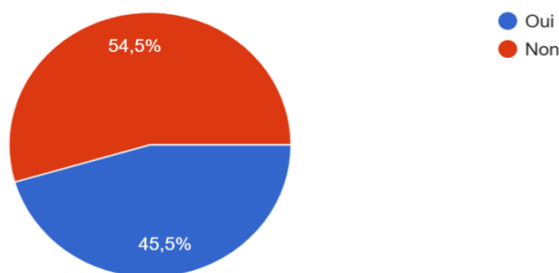
L'étude a donc souhaité apprécier le degré de prise en compte des problématiques ESG dans ces reportings.

Il en est apparu que, de loin, l'aspect de la triptyque le mieux couvert est la gouvernance. En effet, ces régulateurs imposent la déclinaison au sein de l'industrie des fonctions régaliennes (Audit, Risque, Conformité et contrôle permanent) généralement rattachées aux comités spécialisés du conseil d'administration que le régulateur institue comme une obligation pour les assujettis (comité d'audit, de risque, etc.).

Excepté l'aspect gouvernance, les 02 autres volets du triptyque ne sont quasiment pas intégrés dans ces reportings.

D'ailleurs, l'enquête est suffisamment matérielle puisque 54,5% des interviewés reconnaît que les reporting en l'état n'intègre pas de manière suffisante les préoccupations ESG contre 45,5%.

Figure 13 : Indicateurs ESG & Régulation prudentielle



Source : l’auteur via l’outil d’analyse Google Forms

Les dispositifs de reporting régulateurs en zone CEMAC (BEAC, COSUMAF, COBAC) présentent des insuffisances majeures en matière d’indicateurs ESG. Ceux-ci restent centrés sur la conformité financière et prudentielle sans intégrer des métriques ESG, sinon que très peu. A titre illustratif, les états réglementaires exigés par la COBAC (crédit, solvabilité, liquidité, etc.) ne comportent aucun indicateur sur les risques climatiques ou la performance sociale, ce qui empêche d’évaluer l’exposition des banques aux actifs carbonés ou aux controverses sociales.

De même, la COSUMAF n’impose pas de reporting ESG pour les émetteurs cotés à la BVMAC, permettant à une société forestière ou minière de lever des fonds sans divulguer ses impacts sur la biodiversité ou les droits humains.

Quant à la BEAC, ses reportings monétaires et prudentiels ne mettent que très peu en exergue les risques liés à la transition énergétique, ce qui limite la capacité des superviseurs à anticiper les chocs ESG.

En conséquence, ces lacunes réduisent la transparence, freinent l’accès aux financements durables (GSS bonds, SLB) et exposent la région à un risque de marginalisation face aux standards internationaux (IFRS S1/S2, ESRS, GRI)

3.10. Instauration de cellule/comité dédié aux questions ESG

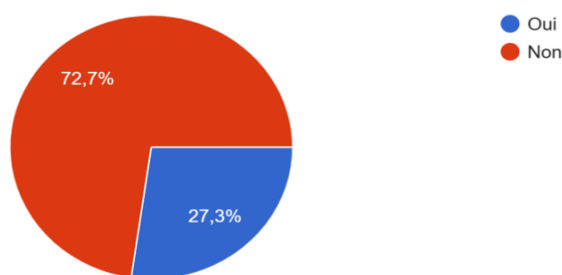
La prise en compte effective des préoccupations ESG impose aux acteurs l’instauration d’un cadre de gouvernance devant favoriser les discussions et les échanges sur le sujet.

Or, les résultats révèlent plutôt une absence de déploiement de ce cadre pour la grande majorité des répondants à cette enquête, soit 72,7%.

Néanmoins, 27,3% des onze (11) reconnaissent au sein de leur structure la présence d’un comité dédié aux questions ESG.

Toutefois, il convient de préciser que le comité mis en place dans ces 03 structures ne traite pas de manière exhaustive les différents aspects ESG, se concentrant principalement sur les questions de conformité et de gouvernance. Il convient néanmoins de saluer leurs initiatives, qui traduisent une volonté d’évolution structurelle vers une gouvernance plus intégrée.

Figure 14 : Cellule/Comité dédié questions ESG



Source : l’auteur via l’outil d’analyse Google Forms

Globalement, il est à noter l’absence de cellules ou comités dédiés aux questions ESG au sein des institutions financières de la CEMAC. Contrairement aux pratiques internationales où des comités ESG supervisent la stratégie durable et le reporting extra-financier, les entités du secteur financier congolais, ne dispose pas de gouvernance interne pour piloter les enjeux ESG. En effet, la COSUMAF n’a pas de cellule ESG pour encadrer les émissions d’obligations vertes ou sociales, laissant les émetteurs sans cadre normatif. Quant à la COBAC, aucune norme prudentielle sur le sujet n’a été édictée à date. Celles qui existent se concentrent sur la solvabilité et la liquidité sans intégrer bien entendu les risques ESG.

3.11. Séparation entre les fonctions de Président du Conseil d’Administration et de Directeur Général :

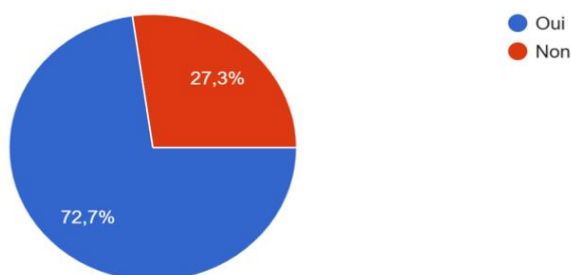
Inspirée par la théorie de l’agence (Berle & Means, 1932 ; Fama & Jensen, 1983) et celle des parties prenantes (Tarek Mejri, Meryem Bellouma, Hicham Sbair, Eric Paget-Blanc (2024)), la question de séparation des fonctions de Président du conseil et Directeur Général vise à limiter les abus de pouvoir et renforcer une gouvernance inclusive et une régulation collective.

Cette étude a analysé l’application de ce principe au sein de l’industrie financière congolaise. En effet, les résultats démontrent que 72,72% des acteurs répondent par l’affirmative, contre 27,3% qui conservent une concentration des pouvoirs exécutifs et délibérants.

Au regard desdits résultats, il apparaît que les acteurs de cette industrie sont majoritairement alignés sur cette problématique de gouvernance.

Il convient de rappeler que les résultats des études sur le sujet restent nuancés car ils se contredisent sur l’incidence factuelle de cette séparation sur la performance de l’entreprise. Elles s’accordent néanmoins sur ses bénéfices concrets en matière de saine gestion.

Figure 15 : Séparation Fonction Directeur General – Président du Conseil d’Administration



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.12. Rôle & Composition du Conseil d'Administration :

Dans un environnement largement modelé par une structure familiale patriarcale, les cercles de décisions et d'influence restent dominés par les hommes. Les entreprises ne sont hélas pas en marge de cette triste réalité.

En d'autres termes, la question qui se pose est celle liée à l'égalité des genres dans les entreprises, particulièrement le positionnement des femmes au sein des comités de directions, des comités Exécutifs et des conseils d'Administrations.

Au regard des résultats de l'enquête à ce sujet, les postes de directions au sein de l'industrie financière demeurent dominés par les hommes, notamment le conseil d'administration. A cela se greffe, le manque d'administrateurs indépendants.

De ce qui est du rôle de l'organe délibérant en matière des questions ESG, les réponses des enquêtés sont quasi unanimes. En effet, ces derniers reconnaissent que les grands axes stratégiques, particulièrement celles en lien avec la RSE sont impulsés par le conseil d'administration.

3.13 Formation des Administrateurs aux enjeux ESG & Évaluation des organes de gouvernance :

Dans la cadre de la gouvernance, les organes de décision doivent faire l'objet d'une évaluation objective, conduite à des fréquences clairement définies et selon des méthodes rigoureuses et éprouvées.

Or, les réponses recueillies quant à l'approche d'évaluation des administrateurs sont plutôt disparates et mitigées. Lesquelles réponses mettent en lumière soit une auto-évaluation soit une évaluation par une entité externe voire carrément une absence totale d'évaluation des administrateurs.

En revanche, l'évaluation des cadres dirigeants et membres du CODIR *lacto sensu* est réalisée par l'organe délibérant, ce qui est en phase avec les principes de bonne gouvernance. Cependant, rappelons qu'en cas d'auto-évaluation, elle doit néanmoins être menée par le comité de gouvernance et de nomination sous la coordination du président du conseil d'administration.

Toutefois, certains référentiel et organismes comme l'OCDE et le COSO recommandent que laquelle évaluation soit menée tous les deux ans au moins et ce, par une entité externe.

S'agissant enfin des formations des administrateurs sur les enjeux ESG, la quasi-totalité des répondants méconnaissent l'existence d'un tel dispositif au sein de leur conseil d'administration. Du reste, un seul (01) enquêté dit avoir connaissance d'un parcours de formation pour les administrateurs mais uniquement sur les aspects de conformité

3.14 Dispositif anticorruption :

Une bonne gouvernance au sein des entreprises exige l'implémentation d'un dispositif dédié assorti d'outils et d'indicateurs de performance (KPIs) permettant d'apprécier la performance dudit dispositif.

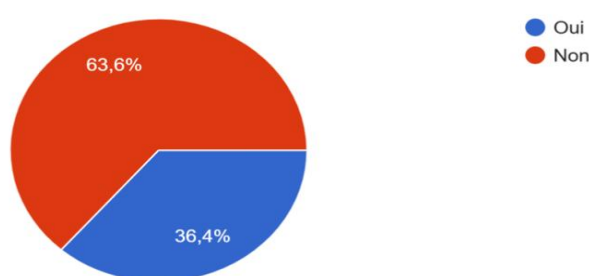
C'est dans ce cadre que l'étude s'est intéressée à la façon dont les institutions financières gèrent les risques de corruption.

A la lumière des résultats, la politique anticorruption n'est pas systématisée puisque 63,6% des répondants disent ne pas avoir connaissance de celle-ci, tandis que 36,4% reconnaissent l'existence d'un tel dispositif.

En lien avec la partie théorique de ce mémoire, nous avons testé là, l'application des textes institutionnels tels que la Loi n°9-2022 sur la prévention et la lutte contre la corruption ou encore la loi SOX, souvent citée comme modèle international en matière de contrôle interne et d'éthique des affaires.

Par ailleurs, plus de la moitié des répondants (soit 54,5%) affirment avoir un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) au sein de leurs entreprises. Pour 90,9% d'entre eux, ce dispositif fonctionnerait de manière anonyme.

Figure 16 : Politique anticorruption



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.15 Mécanisme d'Alerte Interne & Mode de Fonctionnement

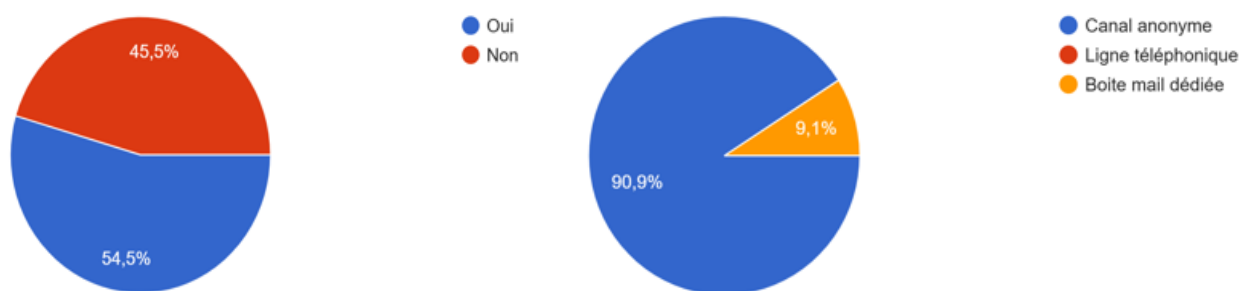
Issu du terme anglais *whistleblowing*, ce mécanisme permet de lancer les alertes à l'endroit des acteurs dédiés en cas d'acte illégal, frauduleux, dangereux ou contraire à l'éthique au sein d'une organisation.

Pour garantir l'efficacité du dispositif, le signalement doit être opéré dans un cadre discret et protégé c'est-à-dire en toute confidentialité.

A la lumière des résultats de l'enquête, cinq (05) des onze (11) entreprises, soit 45%, disposent d'un dispositif de *whistleblowing*. Cependant, pour les entités ayant déployé le dispositif, 90% d'entre elles estiment que les alertes sont traitées de manière anonyme. En revanche, 10% des enquêtes signalent que la remontée des alertes se font par boîte mail dédiée.

Globalement, ce mécanisme est encore insuffisamment répandu au sein de l'industrie de la finance congolaise alors même que celui-ci est susceptible de favoriser la transparence, la conformité. Il est donc essentiel pour la gouvernance et la lutte contre les risques éthiques et financiers.

Figure 17 : Alerte Interne et fonctionnement



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

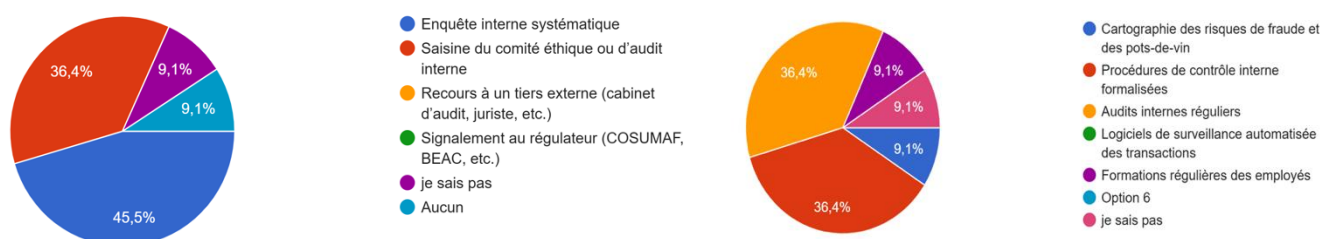
3.16 Dispositif Contrôle Interne et Lutte Contre les Fraudes, actes inappropriés et illégaux.

A la lumière des réponses recueillies et des échanges menés avec les dirigeants des sociétés interrogées, il apparaît que la quasi-totalité de ces entités ont effectivement déployé un dispositif de contrôle interne afin de lutter contre les actes contraires à l'éthique et la corruption.

Outre l'existence de ce dispositif au sein desquelles entités, le traitement réservé à ces actes lorsqu'ils surviennent varie d'une organisation à une autre.

En tête des mécanismes de traitement de ces actes en cas de survenance, le déclenchement d'une enquête interne occupe une place prépondérante avec plus de 45%, suivi de la saisine du comité d'éthique/audit pour 36,4%. Le point d'attention reste la part importante des cadres n'ayant aucune connaissance de la manière dont les sujets sont pris en charge dans leurs entités lorsqu'ils surviennent (36%).

Figure 18: Outils du contrôle dédiés aux Fraudes, actes inappropriés et illégaux, etc.



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

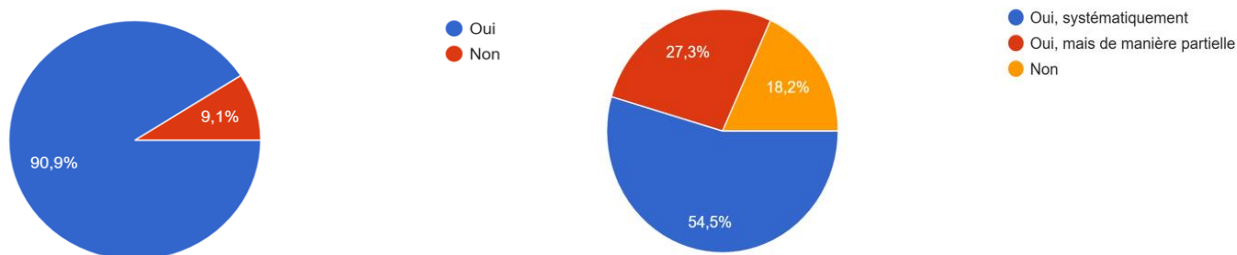
3.17 Code Éthique/Conduite et Applicabilité

Au sein de l'industrie financière du Congo, le code éthique ou de conduite est largement répandu avec plus de 90% des répondants affirmant l'avoir implémenté.

Néanmoins des doutes subsistent quant à son application stricte :

- 55% des enquêtés seulement reconnaît son application stricte lorsque nécessité il y a.
- 27% pensent que le code n'est appliqué que partiellement,
- 18% des répondants indiquent que le code n'est pas du tout appliqué.

Figure 19 : Code de Conduite et Applicabilité.



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.18 Gestion des Conflits d'Intérêts et Culture d'Éthique

L'existence des conflits d'intérêts, couplé à une culture éthique peu rigoureuse, peuvent être à l'origine des mauvaises performances pour les organisations voire donner lieu à des sanctions diverses.

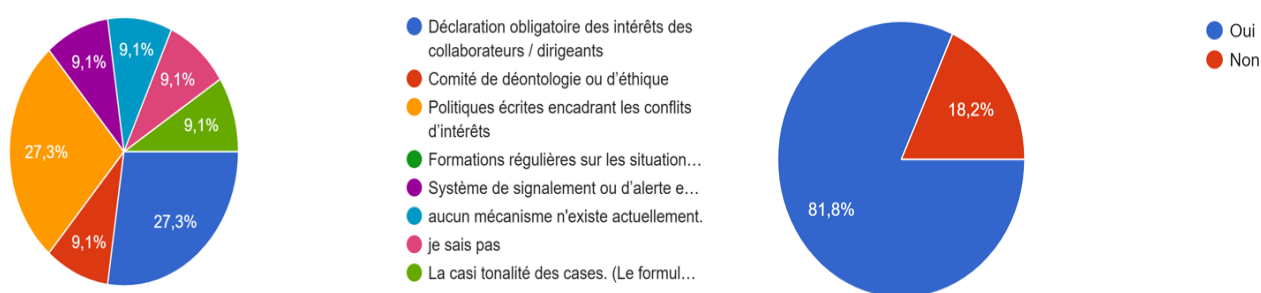
Dès lors, les entreprises mettent en place des mécanismes de gestion des conflits d'intérêt afin de s'en prémunir ; mécanisme faisant désormais partie intégrante du dispositif de contrôle interne, par conséquent de gouvernance.

L'industrie de la finance congolaise n'est pas en marge de cette contrainte. Il ressort d'ailleurs de notre enquête que :

- près de 90% des acteurs du secteur dispose de ce dispositif même si,
- 9% des répondants déclare que le dispositif n'existe pas.

Bien plus, pour ce qui est de la culture d'éthique, 81,8% des enquêtés affirment que sa promotion est assurée.

Figure 20 : Existence du mécanisme de gestion de conflit et de promotion de culture d'Ethique.



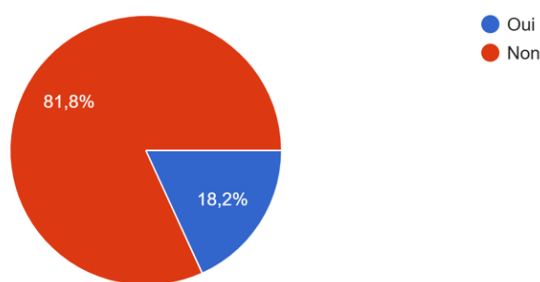
Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.19 Publication des Reportings ESG

En adéquation avec les référentiels développés dans la partie théorique (CSRD, TBL, GRI...), nous avons testé la mise sur pied, par l'industrie financière, des Reporting exclusifs sur les aspects ESG ou RSE.

Concernant cette question, 81,8% affirment que leurs entreprises n'élaborent pas de Reportings extra-financier, contre 18% qui en établissent. Pour celles qui élaborent ces reportings, elles n'ont aucun cadre normatif. Par exemple une banque congolaise peut publier un rapport annuel mentionnant des actions sociales (dons, sponsoring) sans fournir de données chiffrées sur ses émissions de GES, son exposition aux risques climatiques ou ses politiques de droits humains. De même, des sociétés cotées à la BVMAC publient des engagements génériques sur la durabilité sans reporting structuré ni audit, ce qui rend ces informations inutilisables pour les investisseurs responsables. En clair, le suivi des indicateurs extra-financiers n'est pas effectif. Or, la performance d'une politique ESG dépend, dans une large mesure, de la transparence dans le pilotage des actions y relatives : la tenue des indicateurs et reportings sont gage de transparence s'ils sont auditable.

Figure 21 : Reporting ESG/RSE



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.20 Cadre Règlementaire sous régional (CEMAC) relatif au Marché Carbone

Le secteur financier de la CEMAC accuse un retard significatif dans l'intégration du marché carbone, en raison d'un cadre réglementaire incomplet, de taxonomie verte et de mécanismes de valorisation des crédits carbone. Contrairement à d'autres régions qui disposent de bourses carbones ou de plateformes de compensation, la CEMAC n'a pas structuré de marché secondaire ni de standards pour certifier les projets de séquestration (forêts, mangroves) ou de réduction d'émissions. Bien que le Congo soit l'un des plus grands puits de carbone d'Afrique grâce au Bassin du Congo, les établissements financiers locaux n'intègrent pas la valorisation des crédits carbone dans leurs produits financiers (prêts verts, SLB), ce qui prive les entreprises forestières ou énergétiques d'un levier de financement durable.

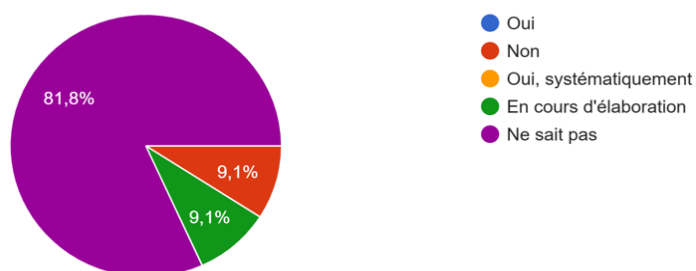
En effet, 81,8% des participants déclarent n'avoir aucune connaissance de l'existence ou non d'un cadre réglementaire régissant ce marché.

Or, le marché carbone représente un levier stratégique pour la région, compte tenu de ses dotations factorielles.

Rappelant que les forêts du bassin du Congo séquestrent environ 1,5 milliard de tonnes de CO₂ par an, soit près de 4% des émissions mondiales annuelles pour une valeur économique estimée à 55 milliards USD par an.¹⁵

Cette insuffisance limite l'accès aux capitaux internationaux orientés climat, freine la compétitivité des projets bas-carbone et accentue le risque de marginalisation face aux standards mondiaux (Article 6 de l'Accord de Paris, marchés volontaires).

Figure 22: Cadre Règlementaire CEMAC



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

3.21 Contraintes Interne à la mise en œuvre des critères ESG

La littérature dans le domaine met en exergue plusieurs contraintes pouvant empêcher les entreprises à déployer le dispositif ESG. Celles-ci sont entre autres d'ordre Organisationnel, financier stratégique voire réglementaire.

Dans le cadre de cette étude nous nous sommes également intéressés à la question en mettant en lumière d'autres aspects sans revenir intégralement aux contraintes énumérées ci-dessus.

De notre étude, il apparait clairement que :

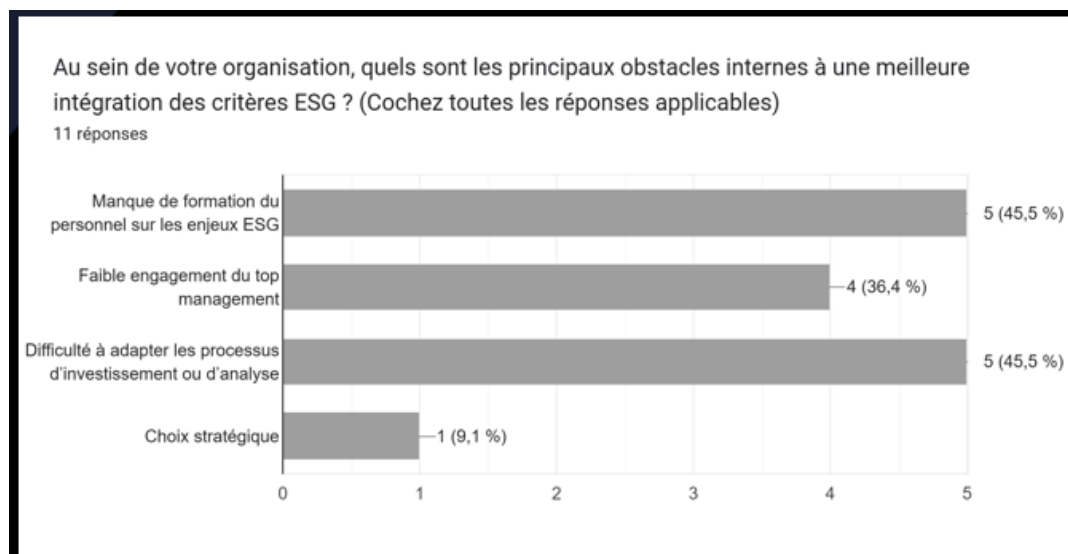
- Le manque de formation ou de sensibilisation du personnel sur le sujet est un frein important puisque 45,5% des enquêtés l'affirment.
- Les difficultés à adapter les investissements ou des outils d'analyse se pose avec acuité ; car 45,5% des interviewés mettent en avant ces contraintes.
- Le faible engagement du Top Management n'est pas en reste : 36,4% des répondants pointent du doigt cet axe.
- Enfin, 9,1% des enquêtés désignent le choix stratégique comme contrainte d'implémentation du dispositif ESG.

Les difficultés ou contraintes à déployer une politique demeure une certitude.

D'ailleurs plusieurs auteurs le mentionnent dont John Elkington, inventeur du concept de « Triple Bottom Line » (People, Planet, Profit). Ces mêmes contraintes sont aussi développées dans d'autres cadre de références comme le GRI ou le CSRD.

¹⁵ Ces chiffres proviennent du site radio France international, qui fait du groupe media France monde.

Figure 23 : Limites de mise en œuvre des critères ESG



Source : l'auteur via l'outil d'analyse Google Forms

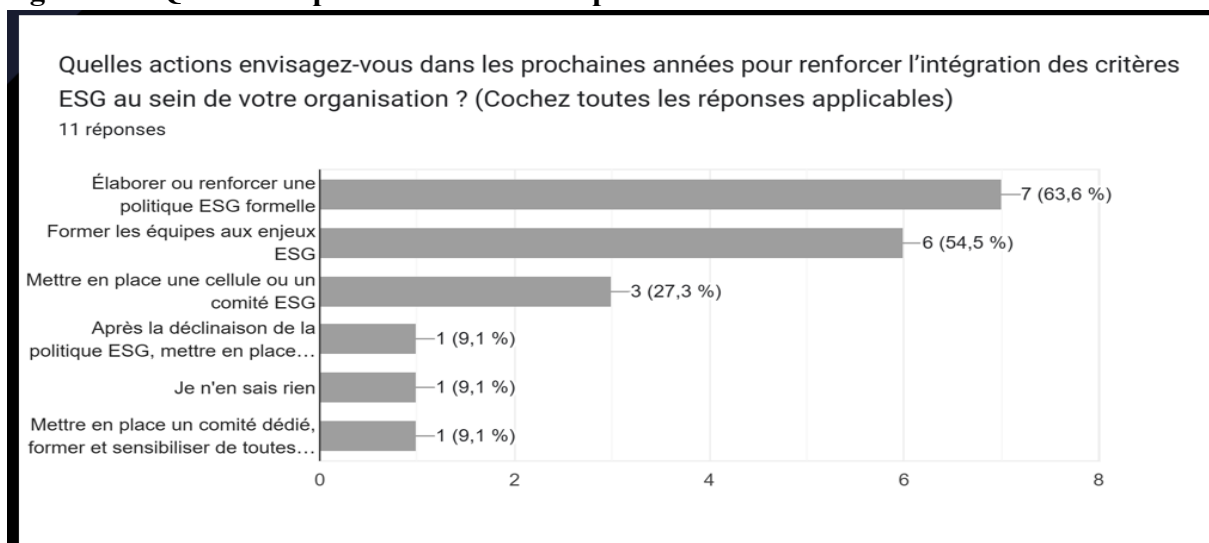
3.22 Choix de renforcement des critères ESG

Pendant cette étude nous avons également exploré les perspectives d'améliorations des aspects ESG au sein de ces institutions.

Les résultats de l'étude mettent en évidence trois axes prioritaires :

- La formalisation d'une politiques ESG : plébiscitée par 63,6% des enquêtés, afin de permettre une meilleure prise en charge du sujet.
- Le besoin en formation des équipes aux enjeux ESG, cité par 54,5% de la population interrogée.
- La création de cellules ou comités dédiés, mentionnée par 27,3% des interrogés.

Figure 24 : Quel choix pour renforcer le dispositif ESG en interne



Section 2 : Enjeux et Perspectives au sein de l'industrie Financière CEMAC et Nationale

Pour examiner les enjeux et les perspectives des critères ESG, nous avons jugés pertinent de procéder également par une approche reposant sur des questions ouvertes et entretiens semi-dirigés.

Cette démarche a permis de mobiliser les points de vue des experts praticiens du secteur financier et surtout de dégager des tendances et des leviers sur lesquels les acteurs du domaine devraient agir pour booster davantage la prise en compte des problématiques ESG dans la conduite de leurs organisations.

1. Mesures clés pour le renforcement des critères ESG au sein du secteur Financier local & CEMAC

A la question afférente à ce point, les entretiens réalisés révèlent plusieurs axes sur lesquels les acteurs peuvent agir :

- i. La création d'une structure régionale dédiée aux questions ESG : A l'image de la BEAC ou de la BVMAC, les décideurs devraient envisager mettre en place une structure sous régionale commune qui serait spécialisée dans les questions ESG, comme les Nations Unis avec l'« International Sustainability Standards Board (ISSB) qui traite de reporting sur les sujets climatiques inspirés des travaux de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure).
Un tel organe, fonctionnant comme la « COBAC » ou la « COSUMAF » pour des pratique ESG, permettrait d'harmoniser les normes de reporting et de renforcer la crédibilité des engagements des acteurs régionaux.
- ii. Le renforcement des capacités et sensibilisation : les textes juridiques en soi ne suffisent pas, il faille donc procéder à la sensibilisation des acteurs via des formations et des actions de communication ciblées pour les gouvernants et les opérateurs.
- iii. La promotion des investisseurs verts via une taxonomie régionale : mettre sur pied un cadre favorisant l'éclosion des investissements durables par des avantages fiscaux ou d'autres facilités. Le cadre permettra aussi, de réduire le greenwashing et facilite l'émission d'obligations vertes (GSS bonds).
- iv. Instauration des mécanismes de contrôle et d'assurance : Exiger une assurance limitée puis raisonnable des données ESG par des cabinets accrédités afin de rendre fiable les reportings puis réduire le risque.

2. Dynamisation du marché carbone au sein du bassin du Congo

Selon les enquêtés, la dynamisation du marché carbone au niveau sous régional passera impérativement par la structuration dudit secteur.

Pour ce faire, une mobilisation des expertises sur la valorisation et le calcul des crédits carbone est de mise, mais également l'implémentation d'un cadre juridique et normatif robuste. De même, la sensibilisation des acteurs reste un axe majeur.

Pour y parvenir quelques propositions concrètes :

- i. Créer un cadre réglementaire clair et harmonisé : il d'agira d'élaborer une loi régionale sur le marché carbone, intégrant les dispositions de l'Article 6 de l'Accord de Paris et des standards internationaux (Verra, Gold Standard). Le cadre juridique favorise la sécurité des transactions et attire les investisseurs internationaux.
- ii. Mettre sur pied une « golden source » régional des crédits carbone : le but étant de centraliser les projets certifiés et les volumes de crédits disponibles pour assurer la traçabilité. Ce qui renforce la transparence et la confiance des investisseurs.
- iii. Développer des mécanismes de financement innovants : lesquels mécanismes se traduiront par l'émission des obligations vertes (GSS bonds) et des SLB adossées à des projets carbonés. L'objectif est de mobiliser des capitaux privés pour la conservation et la transition énergétique.
- iv. Renforcer les capacités techniques et institutionnelles à travers la formation des acteurs (banques, entreprises, administrations, etc.) sur la certification carbone, MRV (Monitoring, Reporting, Vérification) et standards internationaux. Cette approche assure la qualité des projets et leur conformité aux exigences des marchés volontaires et réglementés.

S'agissant du cadre juridique, en République du Congo, la Loi n° 33-2020 du 8 juillet 2020 portant code forestier présente, en son Titre 10, les conditions de commercialisation du carbone. C'est dans cette même dynamique que le Décret n° 2021-91 du 9 février 2021 portant fixation du prix de la tonne de carbone a été publié.

Section 3 : Le groupe L'Archer et les Pratiques ESG

1. Présentation :

L'Archer est un groupe d'investissement et d'accompagnement créé en 2021 par des experts financiers de la CEMAC, avec l'ambition de devenir une institution panafricaine de classe mondiale.

Le groupe est engagé à insuffler une dynamique nouvelle à l'économie africaine en créant des passerelles entre les agents économiques ayant des capacités de financement et ceux sont en besoin de financement.

Il mise sur une croissance durable et résiliente dans un contexte mondial marqué par des crises.

Outre les projets ambitieux qui sont en cours, L'Archer agit principalement dans deux (02) compartiments du marché financier sous régional :

- Les activités de bourse d'un côté à travers sa filiale L'Archer Securities qui a mobilisé plus de 2 000 milliards de FCFA courant 2024 pour soutenir les gouvernements et institutions financières de la région
- et les activités de gestion d'actifs de l'autre côté avec sa filiale L'Archer Asset Management qui accompagne les investisseurs (clients) dans la gestion et la valorisation de leur patrimoine en proposant des stratégies d'investissement sur mesure, parfaitement adaptées aux réalités du marché africain et particulièrement sous régionale.

2. État des Lieux des indicateurs ESG

Dans le pilotage de ses activités, le groupe a déployé plusieurs indicateurs de suivi y compris dans le domaine, quoique non encore étoffé au regard de l'existant.

2.1 Indicateurs Environnementaux de L'Archer

Pour apprécier les indicateurs de suivi des aspects environnementaux, en complément du questionnaire qui a été administré, nous avons également mené des entretiens au sein de la société L'Archer.

Conscient de ce qu'aucune cellule exclusive n'est dédiés aux problématiques ESG, nous avons fait le choix de discuter de ce sujet avec les membres CODIR via des entretiens individualisés et ouverts.

Tableau 3 : Indicateur lié au pilier Environnemental

En discutant avec la manager en charge de la cellule intelligence économique directement rattaché au Président-Directeur Général du groupe, nous avons noté que le groupe ambitionne de se lancer dans la commercialisation du carbone.

En dehors de ce projet, aucun indicateur de suivi des aspects environnementaux n'a été identifié.

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Zéro Indicateur suivi par L'Archer	

2.2 Indicateurs Sociaux de L'Archer

Le tableau ci-dessous récapitule les quelques indicateurs disponibles au sein de L'Archer sur les aspects Sociaux

Tableau 4 : Indicateur lié au pilier Social

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
➔ Taux de turnover (%) ▶ Cet indicateur est bel et bien mis en place et est suivi par la direction du capital humain (DCH). Un seuil interne a été défini pour un suivi efficient. Il est établi à 2% au plus. A la lumière du suivi interne qui en est fait, jusqu'ici, ce taux n'a jamais été dépassé encore moins atteint. Il est essentiellement calculé sur la base des effectifs (CDD et CDI).	➔ Systèmes de partage de la valeur : ▶ La rémunération à L'Archer est composée d'une part fixe et variable tout en y incluant les avantages en nature pour certaines fonctions notamment celles des membres du CODIR. En dehors des primes mentionnées dans la politique de rémunération, les autres primes versées sont laissées à la discrétion du

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
➔ Création nette d'emplois (embauches - départs) : ▶ Porté par sa croissance fulgurante, entre 2023 et 2025, L'Archer a plus que doublé ses effectifs. Aujourd'hui, l'effectif total du groupe oscille entre 100 et 120 salariés. Ce plan de recrutement rime avec le plan stratégique à court et moyen terme dont l'entité s'est dotée dès sa création. D'ailleurs, dans un numéro du magazine Eco Matin de février 2025, le directeur du capital annonçait dans une interview ce plan de recrutement compte tenu de la hausse des activités. ➔ Part de collaborateurs en contrats précaires (Prestataire) ▶ Pour renforcer son empreinte RSE, L'Archer se déploie depuis plusieurs mois à réduire le nombre des emplois précaires (Intérim, Consultant, etc.). Plus de 30 contrats précaires ont été convertis en CDD ou CDI depuis le début de l'année 2025, faisant chuter les contrats précaires à 22 contrats. ➔ Egalité salariale : ▶ La politique de Rémunération mise en place s'applique à l'ensemble des salariés sans distinction de genre. ➔ Part des collaborateurs bénéficiant d'actions de formation ▶ Un plan de formation couvrant tout L'Archer est établi et est validé par l'organe délibérant. Il s'agit	top management après, bien entendu, une évaluation. ➔ Relations avec l'écosystème associatif et économique local ▶ L'Archer est membre des organisations patronales de la place dont UNICONGO et UNOC. Au delà de ces 02 organisations, l'entreprise est contributrice dans plusieurs projets sociétaux à travers des sponsorings et des dons. Mieux encore, sa fondation est la consécration de son empreinte ESG.

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
généralement des formations certifiantes en vue de renforcer le niveau de compétences et d'expertises des collaborateurs. Sur l'exercice 2025, au moins 30% des effectifs a bénéficié de ces formations. Rappelant qu'à date l'effectif de L'Archer est compris entre 100 et 120 Salariés.	

NB : la majorité des indicateurs sont tirés de leur système d'information dédié au capital humain (Cf. Tableau 05). Pour ceux ne figurant dans le leur SIRH, ils ont fait l'objet d'échanges le long de ce travail.

2.3 Indicateurs de Gouvernance de L'Archer :

Le tableau ci-dessous récapitule les quelques indicateurs disponibles au sein de L'Archer sur les aspects de gouvernance.

Tableau 5: Indicateur lié au pilier Gouvernance

Indicateurs Quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
➔ Nombre de membres indépendants dans les organes exécutif/non-exécutif : ▶ Au sein du conseil d'administration, l'on enregistre 03 administrateurs indépendants et non exécutifs, ce qui en	➔ Inscription de la RSE au Board : ▶ Dans la stratégie de Développement du groupe L'Archer que nous avons pu parcourir, la volonté de mener des activités en phase avec la durabilité y est inscrite. Selon les cadres en charge de cette question, de manière unanime, tous affirment le

phase avec littérature sur le sujet mais également les bonnes pratiques

➔ Nombre de Mandats

- ▶ Une distinction est faite entre cadre dirigeant et mandataire. Afin de s'aligner aux textes en vigueur notamment le référentiel OHADA et règlement COBAC sur le gouvernement d'entreprise, les dirigeants sont affiliés à l'Archer par des mandats et non des contrats de travail. Nous avons dénombré **02 mandats**.

➔ Indicateurs liés à la composition de l'actionnariat (mixité, représentativité des salariés...):

- ▶ Nous avons observé une structure capitaliste éclatée mais avec un contrôle majoritaire d'un actionnaire. Toutefois, aucun salarié n'est jusqu'ici présent dans le capital, quoiqu'un projet est en cours dans ce sens. Il s'agit aussi, à terme, de procéder à des distributions d'actions gratuites. Cette distribution obéira, à ce moment-là, à des critères bien identifiés en amont. Le but est d'impliquer davantage les collaborateurs.

➔ Part des activités dans des états non-coopératifs en matière de politique fiscale (paradis fiscaux,

fait que les activités doivent être menées de manière concomitante avec la prise en main des préoccupations ESG. C'est dans cet optique que la Fondation L'Archer a été créée alors que le groupe lui-même n'a vu le jour que très récemment (2021). La fondation agit sur quatre axes prioritaires : Santé, Education, Culture et Entrepreneuriat.

➔ Mesures de lutte contre la corruption :

- ▶ Une politique de lutte contre la corruption est mise en place. C'est dans un tel contexte que, par exemple, la politique des cadeaux a été établies. Laquelle politique offre les lignes directrices en la matière pour éviter tout abus susceptible de friser la corruption.

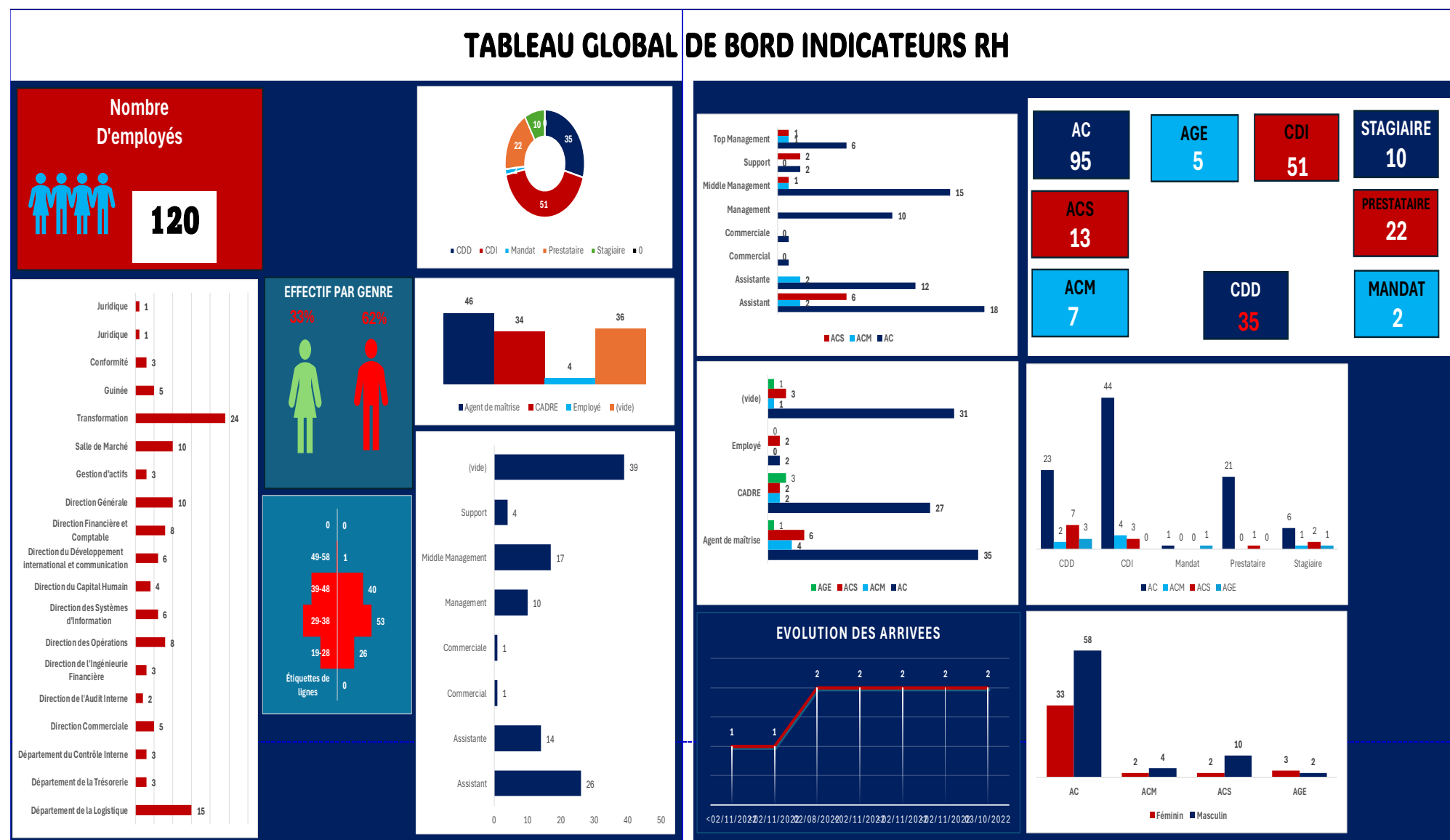
➔ Transparence sur la politique de rémunération de l'entreprise :

- ▶ Une politique de rémunération existe et a fait l'objet d'une diffusion à l'ensemble du personnel. De ce qui est des fonctions régaliennes dont la fixation de la rémunération relève de l'organe délibérant notamment l'audit, aucune action n'est pour le moment adoptée. Ce point constitue donc une non-conformité tenant compte des textes édictés par les régulateurs locaux, particulièrement, le règlement R-2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et des holdings financières.

etc.) : A ce jour la stratégie de développement du groupe tient en compte de cette problématique. Aucune filiale n'opère dans une géographie considérée comme paradis fiscal. Les quelques implantations du groupe sont : République du Congo, République de Guinée Équatoriale, la France (bureau de représentation).

- ➔ Inscription de la raison d'être de l'entreprise dans ses statuts :
 - ▶ Les objets sociaux retranscrits dans les statuts de toutes les entités du groupe

Tableau 6 : Extrait des indicateurs liés aux aspects sociaux et de Gouvernance



3. Analyse Critique des Indicateurs ESG de L'Archer :

L'Archer dispose d'un ensemble d'indicateurs ESG principalement orientés sur la gouvernance et le social (turnover, égalité salariale, formation, lutte anticorruption). Toutefois, l'analyse révèle des lacunes majeures, notamment sur le pilier environnemental et certains aspects sociaux et de gouvernance, compromettant la conformité aux standards internationaux (IFRS S1/S2, GRI, ESRS, SASB). Ci-après un état des lieux par pilier :

- i. **S'agissant du Pilier Environnement (E)** ; il est à noter l'inexistence d'indicateur environnemental (émissions GES, consommation énergétique, gestion des déchets). Ce non-alignement flagrant avec les normes IFRS S2 et TCFD en la matière expose l'institution au risque d'exclusion des financements verts quoiqu'un projet carbone est en passe de voir le jour à la lumière des discussions eues avec la cellule d'intelligence économique.
- ii. **De ce qui est du Pilier Social (S)**, outre la présence d'indicateurs RH (turnover, égalité salariale, etc.), des lacunes subsistent sur les volets droits humains et supply chain étant donné qu'il n'existe pas de KPI sur lesquels aspects : santé/sécurité (accidents), diversité/inclusion, audits fournisseurs. Ces manquements peuvent engendrer de facto, un risque d'image et non-conformité aux principes directeurs ONU avec pour potentiel corollaire une perte d'attractivité pour investisseurs responsables.
- iii. **Enfin concernant le Pilier Gouvernance (G)**, bien qu'il dispose d'indicateurs sur l'indépendance des organes, l'anticorruption, l'éthique, etc. Néanmoins, l'étude relève l'absence de pilotage ESG intégré du fait de l'absence de comité ESG, zéro intégration des risques ESG dans la cartographie des risques, absence d'assurance des données, ...Ce manquement limite la crédibilité des reportings assorti d'un risque d'exposition au greenwashing.

Tenant compte des enjeux stratégiques en lien avec les problématiques de crédibilité, d'attractivité, d'accès aux financements durables et d'anticipation réglementaire, L'Archer en tant qu'acteur majeur du marché financier sous régional devrait (non exhaustif) :

- intégrer des KPI environnementaux et reporting aligné IFRS S2.
- ajouter des indicateurs santé/sécurité, audits droits humains dans la chaîne de valeur
- formaliser une politique de due diligence sociale.
- créer un comité ESG au sein de l'organe délibérant,
- instaurer un dispositif d'assurance raisonnable des données ESG.

Enfin de façon transverse, adopter un cadre normatif (GRI, IFRS S1/S2), former les équipes, et planifier une feuille de route pour se conformer.

Section 4 : L'Archer Fondation :

L'Archer Fondation en tant que fondation d'entreprise, est engagée à répondre aux enjeux liés à la responsabilité sociétale de L'Archer en mettant en œuvre des initiatives à fort impact social.

La Fondation ambitionne à devenir un acteur clé du développement durable au Congo et en Afrique, en agissant sur les enjeux éducatifs, sociaux et de santé. Par conséquent, celle-ci a mise en place une gouvernance structurée et des projets innovants tels que l'école communautaire, le tiers-lieu et le conservatoire de musique.

A travers ces projets, L'Archer Fondation fédère les organisations de la société civile pour bâtir un avenir plus solidaire et inclusif. Cette fondation s'érige en branche RSE de l'entreprise où plusieurs aspects du triptyque ESG sont mis en œuvre particulièrement la première composante (E).

1. École Communautaire :

L'école communautaire de Pointe-Noire, portée par la Fondation L'Archer, répond à un besoin urgent d'accès à une éducation de qualité pour les enfants issus prioritairement de milieux défavorisés.

En République du Congo, environ 30% des enfants en âge scolaire ne sont pas scolarisés, principalement en raison du manque d'infrastructures éducatives, des coûts élevés de la scolarité et de la précarité des familles ¹⁶. De plus, le taux d'achèvement du cycle primaire reste préoccupant, avec de nombreux élèves quittant l'école avant d'atteindre le secondaire.

Un rapport de 2022 de L'UNICEF met en évidence plusieurs défis majeurs dans le système éducatif de la République du Congo. Le taux net de scolarisation au primaire atteint 97%, mais seulement 18% des élèves terminent ce cycle avec une maîtrise suffisante des compétences de base en lecture et en calcul.

L'école communautaire a pour vocation de réduire les inégalités d'accès à l'éducation en offrant un enseignement inclusif, accessible et adapté aux réalités socio-économiques locales. Son modèle repose sur :

- Une pédagogie innovante, intégrant l'intelligence financière, le numérique et les compétences psychosociales.
- Un soutien éducatif et social pour accompagner les élèves les plus vulnérables et limiter le décrochage scolaire.
- L'implication des communautés locales, en intégrant les familles et les partenaires éducatifs dans le fonctionnement de l'établissement.

Cette initiative s'emboîte bien avec l'approche des parties prenantes considérant que la performance d'une entreprise repose sur l'équilibre entre les attentes économiques, sociales et environnementales. Dès lors, l'entreprise a la responsabilité vis à vis de son écosystème à travers des initiatives ESG en lien avec le Développement durable. (Huong, 2022 ; Khan, 2022 ; Verga Matos, 2020).

¹⁶ Rapport annuel du bureau pays de l'UNICEF pour le Congo (2022) présente une analyse approfondie sur le système éducatif des enfants y compris d'autres aspects des droits des enfants

2. Tiers Lieu

Le tiers-lieu communautaire de Brazzaville, porté par L'Archer Fondation, est une initiative visant à favoriser l'innovation sociale, l'entrepreneuriat et la formation professionnelle à travers un espace collaboratif ouvert à tous.

Dans un contexte où 76% de la population congolaise est jeune et où les opportunités d'apprentissage et d'insertion professionnelle restent limitées, il devient essentiel de créer des structures adaptées aux réalités locales.

Selon l'UNESCO et l'AFD, les tiers-lieux en Afrique jouent un rôle crucial dans la réduction du chômage des jeunes, l'accompagnement des entrepreneurs, et le développement d'un écosystème collaboratif.

S'inspirant de modèles existants comme le Yop CréaLab en Côte d'Ivoire, le tiers-lieu de Brazzaville ambitionne de devenir un pôle central d'innovation et d'apprentissage pour les jeunes, les femmes et les communautés locales.

2.1 Importance Stratégique du Tiers-Lieu

Ce concept répond à plusieurs niveaux de besoins dans la communauté, tout particulièrement en ciblant la jeunesse, qui constitue une partie significative de la population de la République du Congo.

En créant un espace où se rencontrent éducation, culture, social et économique, le projet du tiers-lieu propose une approche holistique et inclusive au développement communautaire.

2.2 Hub social :

En tant que hub social, le tiers-lieu n'est pas seulement un espace physique, mais une plateforme d'innovation, d'apprentissage et de solidarité qui s'étendrait à toute la région. Un lieu conçu comme un moteur de transformation sociale, regroupant divers acteurs – citoyens, entrepreneurs, associations et institutions – dans une démarche collective et collaborative.

L'innovation y prend forme à travers l'incubation de projets entrepreneuriaux, le développement de solutions locales pour des défis spécifiques, et l'introduction de nouvelles technologies adaptées au contexte congolais.

Les jeunes entrepreneurs, artisans et créateurs trouvent à cet endroit un cadre propice pour expérimenter, partager des idées, et accéder à des ressources techniques et financières.

L'apprentissage, au cœur de la mission du tiers-lieu, offre aux participants une opportunité d'acquérir des compétences essentielles, qu'elles soient professionnelles, numériques, ou psychosociales. À travers des formations, des ateliers pratiques et des séminaires thématiques, le tiers-lieu renforce l'employabilité et l'autonomie des jeunes et des groupes vulnérables.

Enfin, la solidarité s'exprime par la création d'un espace inclusif et accueillant, ouvert à tous, où les communautés locales se rassemblent pour partager et travailler ensemble à des solutions collectives.

Le tiers-lieu deviendrait donc un carrefour de liens sociaux, un lieu où les générations, les cultures et les métiers se croisent pour bâtir un tissu social plus fort. Une initiative novatrice dans le contexte congolais

où le soutien des entreprises du social s'expriment d'une autre façon. En général, les entreprises se limitent aux sponsoring, mécénats voire dons dans les structures caritatives.

2.3 Impact positif sur la jeunesse et les communautés :

- ▶ Éducation et formation professionnelle : En offrant des formations et des ateliers sur des compétences pratiques et numériques, le tiers-lieu prépare la jeunesse à entrer dans le marché du travail avec des outils pertinents et actuels. Cela contribue directement à réduire le taux de chômage parmi les jeunes et à augmenter leur employabilité.
- ▶ Entrepreneuriat et innovation : Le tiers-lieu sert de pépinière pour les jeunes entrepreneurs, offrant des ressources, des conseils, et un espace pour expérimenter et lancer des startups. Cette initiative stimule l'économie locale et encourage l'innovation.
- ▶ Cohésion sociale : En tant que lieu de rencontre pour différents groupes de la communauté, le tiers-lieu favorise la cohésion sociale et le dialogue interculturel. Il offre un espace sécuritaire et inclusif où les individus peuvent apprendre, partager et grandir ensemble.
- ▶ Engagement culturel : Par des événements, des expositions et des activités culturelles, le tiers-lieu enrichit la vie culturelle de la région, offrant aux jeunes et aux membres de la communauté des occasions de se connecter à leur patrimoine et d'explorer de nouvelles formes artistiques.

3. Conservatoire de Musique :

Le projet de Conservatoire de Musique de Brazzaville, porté par la Fondation L'Archer, vise à offrir un accès équitable à l'éducation musicale et artistique aux jeunes talents.

Dans un contexte où l'accès à la formation musicale est limité, ce conservatoire a pour objectif de promouvoir la culture, l'expression artistique et l'apprentissage des instruments de musique pour tous..

3.1 Objectifs pédagogiques et sociaux :

- ▶ Développer les compétences musicales des jeunes en leur offrant une formation professionnelle en musique classique et moderne.
- ▶ Sensibiliser aux métiers de la musique et de la culture en tant que leviers d'insertion socioprofessionnelle.
- ▶ Encourager l'expression artistique et la créativité à travers la pratique musicale. Offrir un espace d'apprentissage inclusif aux enfants et jeunes issus de milieux défavorisés

4. Analyse PESTEL de la Fondation L'Archer

Afin d'apprécier la portée des actions de la fondation, qui est visiblement la branche RSE de L'Archer, nous avons trouvé utile de réaliser une petite analyse PESTEL. Elle met en exergue les paramètres susceptibles de garantir le succès des initiatives de L'Archer Fondation.

Tableau 7 : Déterminants de l'analyse PESTEL

Catégorie	Facteurs	Impact	Considération
Politique	Stabilité politique variable	L'instabilité peut affecter la mise en œuvre des programmes.	Analyse politique régulière et plans de contingence.
	Politiques Gouvernementales Favorables	Facilitation des activités de la Fondation.	Collaborer avec les autorités locales.
	Relations internationales	Influencer l'accès aux financements internationaux.	Maintenir une diplomatie active avec les parties prenantes .
Économique	Taux de Croissance Économique	Opportunités de ressources locales et partenariats.	Saisir les opportunités économiques pour les programmes.
	Pauvreté et Inégalités	Augmentation de la demande pour les services de la fondation.	Prioriser les programmes impactant la réduction de la pauvreté.
	Inflation	Affecte le budget de la fondation.	Gestion financière prudente.
Sociale	Démographie des jeunes	Vaste public pour les Programmes éducatifs.	Adapter les programmes aux jeunes.
	Valeurs Culturelles et Sociales	Influencer la participation aux programmes.	Intégrer la sensibilisation culturelle.

	Urbanisation Croissante	Nouveaux défis sociaux et environnementaux.	Adapter les programmes aux besoins urbains.
Technologique	Adoption des TIC	Amélioration de l'efficacité des Programmes.	Investir dans des solutions technologiques.
	Infrastructures Technologiques Limitées	Limiter l'utilisation de la technologie dans les zones rurales.	Développeur de programmes hors ligne.
	Innovation Locale	Favorise des solutions adaptées aux problèmes locaux.	Soutenir les initiatives technologiques locales.
Environnemental	Changement climatique	Impact sur la sécurité alimentaire et la santé.	Intégrer la résilience climatique via des initiatives innovantes. L'exploitation des marchés volontaires du carbone au niveau local et régional peut être perçu comme une innovation. L'éducation reste un puissant levier.
	Dégradation de l'Environnement	Menace pour les écosystèmes et les communautés.	Renforcer les initiatives de conservation.
	Ressources Naturelles	Potentiel de conflits et déplacements de population.	Plaider pour une gestion durable.
	Cadre Réglementaire des ONG	Influencer la capacité opérationnelle.	Assurer la conformité juridique.

Légal	Droits de l'Homme et Lois Sociales	Affecte la protection des populations vulnérables.	Promouvoir les droits de l'homme.
	Propriété Intellectuelle et Données	Affecte le partage de matériel éducatif.	Respecter les lois pertinentes.

5. Analyse SWOT

Nous dégageons dans le cadre de ce travail une analyse de la fondation en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces.

FORCES	FAIBLESSES
→ Engagement fort dans le développement durable : Promotion du développement durable à travers des initiatives éducatives, de santé, sociales et environnementales. → Présence locale et connaissance du terrain : Expertise approfondie des défis locaux à Pointe-Noire et dans le reste des zones d'actions cibles. → Programmes éducatifs innovants : Intégration de l'éducation financière et des compétences psychosociales. → Partenariats solides : Collaboration efficace avec des écoles, des ONG, et des institutions telles que l'Initiative Okalobe School et l'Ambassade de France. → Impact mesurable : Améliorations significatives dans les compétences en mathématiques et gestion financière des bénéficiaires.	→ Ressources financières limitées : Contraintes budgétaires affectant l'expansion et la pérennité des programmes. → Dépendance aux partenariats externes : Risques associés au retrait du soutien des partenaires. → Capacité opérationnelle limitée : Ressources humaines et logistiques insuffisantes pour une expansion régionale ou continentale. → Visibilité internationale restreinte : Besoin d'une plus grande reconnaissance pour attirer plus de soutien.
OPPORTUNITES	MENACES
→ Expansion géographique : Potentiel d'extension des programmes à d'autres régions du Congo et à d'autres pays africains. → Renforcement des partenariats internationaux : Établissement de nouvelles collaborations avec des organisations internationales pour élargir la portée des programmes. → Utilisation des technologies numériques : Amélioration de l'accès à l'éducation et à l'information par les outils technologiques, surtout dans les zones reculées. → Accroissement de la sensibilisation mondiale aux ODD : Mobilisation de ressources et de soutien grâce à l'intérêt mondial pour les Objectifs de Développement Durable. → Programmes de financement innovants : Exploration de nouvelles sources de financement, telles que le crowdfunding et les partenariats public-privé.	→ Instabilité politique et économique : Impact sur le fonctionnement de la fondation et la disponibilité des ressources. → Concurrence pour les ressources : Compétition avec d'autres organismes pour les financements et les partenariats. → Crises sanitaires et environnementales : Perturbation des activités par des pandémies, des catastrophes naturelles et le changement climatique. → Barrières culturelles et linguistiques : Difficultés dans la mise en œuvre uniforme des programmes à travers la diversité africaine. → Changements réglementaires : Nouvelles lois et réglementations imposant des contraintes opérationnelles supplémentaires.

Section 5 : Perspectives – Axes d’Améliorations

Cette section formule des préconisations pour favoriser l’intégration des critères ESG au sein du secteur financier congolais. Les recommandations sont structurées par pilier.

1. Environnement

Les travaux menés ont permis de mettre en évidence les manquements en termes de prise en charge du volet environnemental comparé aux 02 autres volets du triptyque ESG. Lequel aspect n’est quasiment pas pris en charge. Néanmoins, les cadres juridiques existent au niveau de chaque état de la CEMAC. Le véritable défi à ce jour est celui d’opérationnaliser ledit cadre par l’animation des marchés ad hoc.

Il est à rappeler que les pistes ci-dessous ne sont pas exhaustives :

- i. Rendre obligatoire le suivi des indicateurs environnementaux au sein du secteur financier. L’indisponibilité des indicateurs environnementaux dans ledit secteur est quasi générale. Le cas de L’Archer où ces indicateurs ne sont guère tenus n’est donc pas isolé ;
- ii. Intégrer systématiquement la dimension environnementale dans l’évaluation du risque de crédit pour les banques classiques ;
- iii. Dans la continuité du point (i), les régulateurs locaux devraient promouvoir la finance verte via l’émission d’obligations vertes par exemple et ce, pour l’ensemble du secteur financier. Le but étant le financement des projets à fort impact du point de vue durabilité. A ce titre, la communication reste un puissant levier pour booster la sensibilité des acteurs du secteur ;
- iv. Le secteur public, les régulateurs et les acteurs du secteur devraient aligner en conséquence leur stratégie d’investissement sur les objectifs de développement durable des Nations Unies, du fait de l’adhésion de l’ensemble des pays de la CEMAC. En ce sens, le développement du marché Carbone est l’une des pistes à privilégier ;
- v. Eu égard à la criticité du sujet, mettre en place un cadre de travail transverse puis inclusif permettant aux principaux régulateurs d’accélérer via la légifération, la prise en charge des aspects ESG par les acteurs des marchés bancaires et financiers. Pour ce faire, un accompagnement et des sensibilisations sont de rigueur.

Spécifiquement, de ce qui est de L’Archer, au regard de nos séances de travail avec la cellule de l’intelligence économique y compris la consultation des notes techniques internes de celle-ci ; des réflexions sont menées en vue de développer le marché carbone.

Il est à rappeler l’existence d’un cadre légal national à travers plusieurs textes dont le plus abouti est la « Loi n° 33-2020 du 8 juillet 2020 portant code forestier ». Invoquée d’ailleurs par cette étude dans la partie théorique.

2. Social :

Les aspects sociaux au sein du secteur financier sont gérés de manière perfectible. Les quelques aspects pilotés par ces institutions sont inspirés de la réglementation du travail en vigueur.

Outre les aspects faisant l'objet de contrôles par l'administration en charge de ces questions, des abus sont observés, d'où la nécessité de recommander des actions structurantes pour renforcer cette prise en charge :

- i- Encourager les entreprises de cette industrie à clairement inscrire dans leurs chartes de gouvernance d'entreprise des objectifs en matière d'ESG, notamment concernant le pilier social. Cette approche a aidé L'Archer, malgré sa jeunesse, à déployer rapidement sa politique sociale ;
- ii- Inciter ces entreprises à mettre en place un cadre formalisé de gestion des problématiques sociales, partant de la politique équitable de rémunération en passant par les aspects de formation et d'inclusion pour atterrir aux sujets liés à l'hygiène et sécurité ;
- iii- Au regard du faible taux d'inclusion financière (taux de bancarisation < 20 %), Encourager l'industrie à développer des produits et services plus inclusifs en révolutionnant leurs offres. Cela étant, laquelle offre devrait épouser les logiques locales de développement axées sur les FinTech (Wallet, Airtel Money, Mobile Money, etc.). Cette approche implique impérativement l'amélioration des modèles d'affaires desquelles institutions. Dans un tel contexte, l'Etat et les régulateurs locaux devront jouer un rôle d'accompagnement ;
- iv- Former et sensibiliser les acteurs du secteur sur l'intérêt à intégrer dans leurs stratégies de développement les préoccupations ESG ;
- v- Explorer la possibilité d'impulser à travers les régulateurs sous régionaux (COBAC, COSUMAF, etc.) des critères de convergence en matière d'ESG. Ceci impliquerait la définition claire de la politique ESG assortie d'indicateurs clés de performances.

3. Gouvernance

Comparativement aux deux autres piliers ESG, la gouvernance est de loin le mieux avancé au sein de l'industrie financière de la CEMAC et particulièrement au sein du secteur bancaire. Cette prise en charge n'est pas le fruit d'un hasard. En effet, depuis l'hécatombe des années 90 du secteur financier sous régional marqué par les faillites en cascade des établissements de crédit, une régulation locale a été mise en place et renforcée au fil des décennies.

C'est dans ce contexte qu'ont émergé les gendarmes régionaux (COBAC et COSUMAF). Depuis lors, un arsenal juridique et réglementaire a été mis sur pied et est constamment enrichi. Ceci explique la meilleure prise en charge des questions de gouvernance au sein de ce secteur. D'où l'idée d'industrialiser cette approche pour renforcer la dynamique de la pris en compte des deux autres piliers (ES).

Cela étant :

- i- A l'instar des autres comités obligatoires (Risque, Audit, Rémunération, etc.) car relevant des normes prudentielles de la CEMAC ; rendre obligatoire dans le secteur financier la tenue d'un comité dédié exclusivement aux sujets ESG.
- ii- Enfin, dans le cadre de la gouvernance des assujettis par les régulateurs, explorer la possibilité de rendre obligatoire le Reporting Extra-Financier qui spécifie pour chacune de composante du triptyque les indicateurs attendus à transmettre aux régulateurs locaux (COBAC et COSUMAF) à des fréquences bien définies.

Conclusion

Ce chapitre a permis de valider empiriquement les cadres théoriques et outils mis en exergue dans les deux premiers chapitres.

Dans un premier temps, il a été question d'analyser et interpréter les résultats issus de notre enquête administrée à l'ensemble du secteur financier congolais. Des 11 répondants, il est à retenir de manière globale, un faible ancrage des problématiques ESG au sein de cette industrie. Néanmoins, les sujets liés à la gouvernance en raison d'une forte régulation sont mieux appréhendés et pris en charge par celles-ci.

Ensuite, dans un second temps, le focus fait sur L'Archer a permis, en harmonie avec la littérature, de noter que l'inscription de manière claire des préoccupations ESG dans la stratégie permet une meilleure prise en charge du sujet.

Outre le caractère juvénile de L'Archer, cette entreprise parvient à piloter de façon globale la performance. En ce sens, la performance n'est plus uniquement vue sous l'angle financier mais bien entendu de manière globale. De même que les autres acteurs du secteur, la tenue des indicateurs de suivi de l'activité ESG demeure perfectible ; même si ce n'est pas avec autant d'ampleur. Au-delà, L'Archer Fondation est clairement établie comme la branche RSE dudit groupe.

Enfin, au regard des insuffisances relevés, ce troisième chapitre propose aussi des axes d'amélioration devant permettre une meilleure prise en charge des questions ESG par l'industrie de la finance congolaise.

CONCLUSION GENERALE :

Ce travail a permis de mettre en lumière les pratiques ESG au sein de l'industrie financière congolaise. Il a été question, tout au long de ce travail, d'explorer la corrélation qui existe entre la prise en charge par les institutions financières des critères ESG et le pilotage de la performance à travers la déclinaison des indicateurs extra-financiers, en dégagant à la fois le bilan et les perspectives. A ce titre, notre étude s'est évertuée à répondre aux postulats sous-jacents corrélés eux-mêmes à la problématique.

Relativement à la prise en compte des sujets ESG, les entreprises de l'industrie financière ne les intègre que de manière éparse et insuffisamment assumée car ces sujets n'apparaissent toujours pas très clairement dans leurs stratégies. Pour remédier à cette situation et insuffler une nouvelle dynamique, l'Etat congolais légifère depuis plus d'une décennie afin de formaliser un cadre contraignant permettant aux entités assujetties de s'y conformer.

A propos du cadre au niveau régional, nous relevons une léthargie du fait de l'inexistence des textes dédiés, outre la publication des règlements sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Dans ce paysage contrasté, l'entreprise au centre de notre étude de cas se distingue par son approche proactive. Bien qu'établie seulement depuis 2021, elle a rapidement mis en place une Fondation d'entreprise aux ambitions claires avec des objectifs bien définis. Dans son document stratégique de base, elle met en exergue les axes prioritaires parmi lesquels : l'éducation, la santé, la culture et l'entrepreneuriat. De même, l'étude relève l'existence de quelques indicateurs de pilotage des sujets ESG, nonobstant le fait que ceux-ci ne sont pas exhaustifs.

De ce qui est de la prise en compte des parties prenantes, en harmonie avec la littérature sur le sujet, l'étude a pu, à travers les retours de l'enquête, démontrer que la prise en charge des problématiques ESG compte pour celles-ci. La plupart des enquêtes a noté une amélioration des relations avec les partenaires lorsque ces derniers sont informés de leurs engagements ESG. A ce sujet, certains enquêtés parlent de conditions sine qua non pour nouer une relation d'affaire. Tel est le positionnement de L'Archer, étant entendu que le groupe considère, toute chose égale par ailleurs, la fondation comme un levier d'amélioration de son image de marque. L'Archer conçoit la performance dans sa globalité ; raison pour laquelle, il a embarqué dès son lancement les préoccupations ESG. Le cas L'Archer est donc une belle illustration des théories citées dans la section 1 de ce travail.

S'agissant de l'engagement des dirigeants sur les sujets au sein de cette industrie, les réponses des enquêtés sont sans appel. De manière quasi globale, ils reconnaissent qu'aucune politique ESG ne peut être menée dans une entreprise si les dirigeants n'y adhèrent pas. Or, l'étude révèle une faible connaissance des sujets ESG par les comités exécutifs au sein de l'industrie, ce qui peut constituer un frein dans la vulgarisation et l'adoption des mesures ESG desquelles entreprises. Dès lors, les acteurs publics (Etat, régulateurs locaux, ONG, etc.) ne devraient pas se limiter à publier des référentiels, mais également assurer le service après vente desquels textes via des sensibilisations et des formations.

Globalement, des trois composantes ESG, la composante Gouvernance bénéficie de plus d'ancrage dans cette industrie. Sur ce pilier, les acteurs disposent en majorité d'indicateurs, nonobstant le fait qu'ils ne sont toujours pas exhaustifs. Ceci est justifié par la pression exercée par les régulateurs locaux (BEAC et COSUMAF

En revanche, les deux (02) autres piliers, c'est-à-dire Environnement et Social, souffrent d'une indisponibilité d'indicateurs quand bien même les actions sont menées par les acteurs. Enfin, les problématiques ESG, notamment les indicateurs qui en résultent restent des notions au contour flou au sein de ladite industrie. Cette réalité peut constituer un facteur explicatif d'un pilotage non structuré des indicateurs Extra financiers.).

En vue de booster les deux (02) autres piliers du triptyque, les régulateurs locaux et les gouvernants ont tout à gagner en instaurant les reportings extra financiers obligatoires. A cet effet, il sera essentiel d'identifier de manière claire les indicateurs devant faire l'objet des remontés auprès de ces derniers à des fréquences bien définies. Il s'agit simplement de standardiser et de rendre obligatoire les REF, de sorte que tout manquement à cette exigence soit sanctionné.

ANNEXE

Questionnaire :

Globalement, ce questionnaire vise à apprécier à la fois le niveau d'intégration et de disparité des pratiques ESG au sein de l'industrie Financière congolaise. Il a été administré initialement à l'ensemble des acteurs du secteur financier congolais excepté les microfinances. Cependant, sur un échantillon de 15 individus composés de 10 banques et de 5 acteurs du marché financier (sociétés de bourses et de gestion d'Actifs), 11 entités ont effectivement donné un feedback ; soit un taux de réponse de 73.33%. Ci-après le lien google Forms par lequel le questionnaire a été administré <https://forms.gle/fxEAtXXmEuTHmbDQ8>

Section 1. Profil de l'institution

S1Q1. Quelle est la nature juridique ou institutionnelle de votre organisation ? (Veuillez cocher la case correspondant à votre type d'acteur)	
1. Société de gestion d'actifs	☐
2. Société de bourse	☐
3. Banque d'investissement	☐
4. Institution publique (COSUMAF, BEAC)	☐
5. Autre (à préciser) _____	

S1Q2. Avez-vous une politique ESG (Environnement, Social, Gouvernance) formalisée ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐
3. Si oui, depuis quelle année ? _____	

Section 2. Intégration ESG dans les produits et services

S2Q1. Proposez-vous des produits ou services intégrant des critères ESG ? (Cochez toutes les options qui s'appliquent)	
1. Fonds ISR (Investissement Socialement Responsable)	☐
2. Obligations vertes	☐
3. Analyse ESG pour vos clients	☐

4. Autre (à préciser) _____

S2Q2a. Intégrez-vous les critères ESG dans vos grilles d'analyse ou vos processus d'investissement ?

1. Oui	☐
2. Partiellement	☐
3. Non	☐

S2Q2b. Si oui, sur quel(s) pilier(s) sont-ils intégrés ?

1. Environnemental	☐
2. Social	☐
3. Gouvernance	☐

S2Q3. Quelle source de données utilisez-vous pour vos évaluations ESG ?

1. Données internes	☐
2. Fournisseurs externes (Bloomberg, Refinitiv, etc.)	☐
3. ONG, rapports RSE des entreprises	☐
4. Aucune méthode structurée	☐

Section 3. ESG et performance / conformité prudentielle (S3)

S3Q1. Avez-vous observé une influence de la prise en compte ESG sur :

S3Q1a. La performance de vos portefeuilles ?	1. Oui	☐	2. Non	☐
S3Q1b. Le respect des exigences prudentielles (fonds propres, risques de marché) ?	1. Oui	☐	2. Non	☐
S3Q1c. L'image votre institution et la confiance des investisseurs ?	1. Oui	☐	2. Non	☐

S3Q2. Intégrez-vous des indicateurs ESG dans vos reportings réglementaires à la COSUMAF ou à la BEAC ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐

S3Q3. Disposez-vous d'une cellule de veille ESG ou d'un comité dédié à ces questions ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐

Section 4. Gouvernance et conseil d'administration

S4Q1. Quel est le rôle du conseil d'administration dans la stratégie RSE de l'entreprise ? (Question à réponse ouverte) :

S4Q2. Quelle est la composition du conseil en termes de diversité, d'indépendance et d'expertise ? (Question à réponse ouverte) :

S4Q3. Existe-t-il une séparation claire entre les fonctions de président du conseil et de directeur général ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐

S4Q4. Comment le conseil évalue-t-il ses propres performances et celles de la direction ? (Question à réponse ouverte) :

S4Q5. Dans quelle mesure les administrateurs sont-ils formés aux enjeux ESG ? (Veuillez préciser les types de formations suivies, leur fréquence, et si possible.) :

Section 5. Lutte contre la corruption et pratiques illégales

S5Q1a. Disposez-vous d'une politique anticorruption formelle ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐
S5Q1b. Si oui, est-elle alignée sur des normes internationales (ex. FCPA, Sapin II) ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐

S5Q2a. L'entreprise a-t-elle mis en place un ou plusieurs mécanismes d'alerte interne (whistleblowing) ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐
S5Q2b. Si oui, quel est le mode de fonctionnement de ce mécanisme ?	
1. Canal anonyme	☐
2. Ligne téléphonique	☐

3. Boîte mail dédiée	☐
4. Autre (à préciser) : _____	

S5Q3. Quels mécanismes votre organisation utilise-t-elle pour traiter les allégations de comportements illicites ou contraires à l'éthique ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Enquête interne systématique	☐
2. Saisine du comité éthique ou d'audit interne	☐
3. Recours à un tiers externe (cabinet d'audit, juriste, etc.)	☐
4. Signalement au régulateur (COSUMAF, BEAC, etc.)	☐
5. Absence de procédure formalisée	☐
6. Autre (à préciser) : _____ _____ _____	

S5Q4. Quels dispositifs de contrôle interne sont en place pour prévenir la fraude, les pots-de-vin et le blanchiment d'argent ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Cartographie des risques de fraude et des pots-de-vin	☐
2. Procédures de contrôle interne formalisées	☐
3. Audits internes réguliers	☐
4. Logiciels de surveillance automatisée des transactions	☐
5. Formations régulières des employés	☐
6. Autre (à préciser) : _____ _____ _____	

Section 6. Éthique d'entreprise

S6Q1a. L'entreprise dispose-t-elle d'un code d'éthique ou de conduite ?	
3. Oui	☐
4. Non	☐

S6Q1b. Ce code est-il effectivement appliqué au sein de l'organisation ?	
1. Oui, systématiquement	☐
2. Oui, mais de manière partielle	☐
3. Non	☐

S6Q2. Quels mécanismes sont mis en place pour prévenir les conflits d'intérêts au sein de votre organisation ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Déclaration obligatoire des intérêts des collaborateurs / dirigeants	☐
2. Comité de déontologie ou d'éthique	☐
3. Politiques écrites encadrant les conflits d'intérêts	☐
4. Formations régulières sur les situations à risque	☐
5. Système de signalement ou d'alerte en cas de conflit d'intérêts	☐
6. Autre (à préciser) : _____ _____ _____	

S6Q3. L'entreprise met-elle en place des actions spécifiques pour promouvoir une culture éthique à tous les niveaux hiérarchiques ?	
1. Oui Si _____ oui, _____ veuillez _____ préciser : _____	☐
2. Non	☐

S6Q4. Quel rôle joue le leadership dans la diffusion des valeurs éthiques ? (Question à réponse ouverte)

Section 7. Transparence et reporting

S7Q1a. L'entreprise publie-t-elle régulièrement un reporting ESG ou RSE ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐
S7Q1b. À quelle fréquence ce reporting est-il publié ?	
1. Mensuellement	☐
2. Trimestriellement	☐
3. Semestriellement	☐
4. Annuellement	☐
5. Autre (à préciser) : _____	
S7Q1c. Comment évaluez-vous la qualité de ce reporting ESG ou RSE ?	
1. Très bonne	☐
2. Complète	☐
3. Moyenne	☐
4. Faible	☐

S7Q2a. L'entreprise publie-t-elle des indicateurs clairs sur ses pratiques de gouvernance ?	
3. Oui Si oui, veuillez préciser quelques exemples (ex. composition du conseil, taux d'indépendance, rémunérations, etc.) : _____	☐
4. Non	☐

S7Q2b. À quelle fréquence ces indicateurs de gouvernance sont-ils publiés ?	
1. Mensuellement	☐

2. Trimestriellement	☐
3. Semestriellement	☐
4. Annuellement	☐

Section 8. Marché Carbone

S8Q1. La CEMAC dispose-t-elle d'un cadre réglementaire clair pour le développement du marché carbone ?	
1.Oui	☐
2.Non	☐
3. Oui, systématiquement	☐
4. En cours d'élaboration	☐
5. Ne sait pas	☐

S8Q2. Quels mécanismes connaissez-vous ou utilisez-vous ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Mécanisme de Développement Propre (MDP)	☐
2. REDD+	☐
3. Marché volontaire du carbone	☐
4. Crédits carbone certifiés (VER, CER...	☐
5. Autres (à préciser) :	☐

S8Q3. Quels sont les principaux freins au développement d'un marché carbone efficace en CEMAC ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Faiblesse du cadre réglementaire	☐
2. Manque de données fiables	☐
3. Absence d'expertise technique locale	☐
4. Méconnaissance par les acteurs économiques	☐

5. Manque de volonté politique	☐
6. Autres (à préciser) :	☐

S8Q4a. Seriez-vous favorable à la création d'un marché carbone régional CEMAC / Bassin du Congo ?	
1. Oui	☐
2. Non	☐
3. Oui, Sous Conditions	☐
S8Q4b. Quel rôle pourrait jouer la BVMAC dans ce marché ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
4. Plateforme d'échange de crédits carbone	☐
5. Appui à la transparence des transactions	☐
6. Information et sensibilisation des investisseurs	☐
7. Autre (à préciser) : _____	
S8Q4c. Recommandations pour renforcer la place du Bassin du Congo dans les marchés carbonés internationaux :	

Section 9. Obstacles et perspectives

S8Q1. Quels sont les principaux freins à l'intégration ESG dans vos activités ?	
1. Manque de données fiables	☐
2. Coût d'analyse ESG	☐
3. Cadre réglementaire flou	☐
4. Faible demande des investisseurs	☐
5. Autre (à préciser) : _____	

S8Q2. Au sein de votre organisation, quels sont les principaux obstacles internes à une meilleure intégration des critères ESG ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG	☐
2. Faible engagement du top management	☐
3. Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse	☐
4. Autre (à préciser) : _____	

S8Q4. Quelles actions envisagez-vous dans les prochaines années pour renforcer l'intégration des critères ESG au sein de votre organisation ? (Cochez toutes les réponses applicables)	
1. Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle	☐
2. Former les équipes aux enjeux ESG	☐
3. Mettre en place une cellule ou un comité ESG	☐
4. Autre (à préciser) : _____	

S8Q3. Quelles seraient, selon vous, les mesures clés pour renforcer l'intégration ESG dans le marché financier régional ? (Question à réponse ouverte)

Extraction Questionnaire Google Forms (Brut)

Horodateur	Quelle est la nature juridique ou institutionnelle de votre organisation ?	Avez-vous une politique ESG (Environnement, Social, Gouvernance) formalisée ?	Proposez-vous des produits ou services intégrant des critères ESG ? (Cochez toutes les options qui s'appliquent)	Intégrez-vous les critères ESG dans vos grilles d'analyse ou vos processus d'investissement ?	Si oui, sur quel(s) pilier(s) sont-ils intégrés ?	Quelle source de données utilisez-vous pour vos évaluations ESG ?
9/1/2025 9:49:14	Fondation	Nom	En cours de réflexion	Oui	Social	ONG, rapports RSE des entreprises
9/9/2025 18:02:57	Société de gestion d'actifs	Oui	Nous n'avions pas encore des produits intégrant typiquement les critères ESG	Partiellement	Social	Fournisseurs externes (Bloomberg, Refinitiv, etc.)
9/9/2025 19:00:24	Société de bourse	Nom	Pas nécessairement	Oui	Gouvernance	Aucune méthode structurée
9/10/2025 6:48:14	Holding	Nom	Non	Non	Gouvernance	Aucune méthode structurée
9/10/2025 8:14:08	Société de gestion d'actifs	Nom	non	Non	Gouvernance	Aucune méthode structurée
9/10/2025 16:32:35	Société de gestion d'actifs	Nom	Analyse ESG pour vos clients	Non	Gouvernance	Fournisseurs externes (Bloomberg, Refinitiv, etc.)
9/11/2025 8:31:17	Société de bourse	Nom	pas à ma connaissance	Partiellement	Social	Aucune méthode structurée
9/12/2025 13:28:51	BANQUE	Nom	NON	Oui	Gouvernance	Fournisseurs externes (Bloomberg, Refinitiv, etc.)
9/16/2025 23:01:44	Banque d'investissement	Si oui, Depuis quelle année ?	Analyse ESG pour vos clients	Oui	Environnemental	ONG, rapports RSE des entreprises
9/17/2025 10:05:26	EMF	Nom	Non	Non	Gouvernance	Aucune méthode structurée

9/17/2025 10:52:02	Banque comme	Nom	Non	Non	Social	Fournisseurs externes (Bloomberg, Refinitiv, etc.)
Horodateur	Avez-vous observé une influence de la prise en compte ESG sur : [La performance de vos portefeuilles]	Avez-vous observé une influence de la prise en compte ESG sur : [Le respect des exigences prudentielles (fonds propres, risques de marché) ?]	Avez-vous observé une influence de la prise en compte ESG sur : [L'image votre institution et la confiance des investisseurs ?]	Intégrez-vous des indicateurs ESG dans vos reportings réglementaires à la COSUMAF ou à la BEAC ?	Disposez-vous d'une cellule de veille ESG ou d'un comité dédié à ces questions ?	Quel est le rôle du conseil d'administration dans la stratégie RSE de l'entreprise ? (Question à réponse ouverte) :
9/1/2025 9:49:14	Non	Non	Oui	Non	Non	financier, contrôler et surveillance
9/9/2025 18:02:57	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Ils adoptent des décisions
9/9/2025 19:00:24	Non	Non	Non	Non	Non	Ne siégeant pas au conseil, pas d'informations.
9/10/2025 6:48:14	Non	Non	Non	Non	Non	Une fondation a été mise en place mais la mise en œuvre des orientations RSE ne sont pas encore effective.
9/10/2025 8:14:08	Non	Non	Non	Non	Non	Aucune idée
9/10/2025 16:32:35	Non	Non	Oui	Oui	Non	Il oriente et pilote la stratégie RSE.
9/11/2025 8:31:17	Non	Non	Oui	Oui	Non	Demander à la direction d'impulser la stratégie au sein de son équipe.

9/12/2025 13:28:51	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Conformité et gouvernance
9/16/2025 23:01:44	Non	Non	Oui	Non	Oui	Approbation de la politique ESG et des politiques de financement incluant les évaluations ESG comme critères de décision.
9/17/2025 10:05:26	Non	Non	Non	Non	Non	Aucun
9/17/2025 10:52:02	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Je ne sais pas vraiment
Horodateur	Quelle est la composition du conseil en termes de diversité, d'indépendance et d'expertise ? (Question à réponse ouverte) :	Existe-t-il une séparation claire entre les fonctions de président du conseil et de directeur général ?	Comment le conseil évalue-t-il ses propres performances et celles de la direction ? (Question à réponse ouverte) :	Dans quelle mesure les administrateurs sont-ils formés aux enjeux ESG ? (Veuillez préciser les types de formations suivies, leur fréquence, et si possible.) :	Disposez-vous d'une politique anticorruption formelle ?	Si oui, est-elle alignée sur des normes internationales (ex. FCPA, Sapin II) ?
9/1/2025 9:49:14	Beaucoup viennent du secteur des finances et expérience bénévole dans les	Oui	Nous travaillons actuellement sur un document lié aux indicateurs de performance et KPIS	Pour le moment aucune formation en ce sens nous travaillons dessus pour la fin de l'année	Non	Non
9/9/2025 18:02:57	Pas plus d'une femme	Non	Par des objectifs assortis des KPIS	Formation conformité. 1 fois l'an.	Oui	Oui
9/9/2025 19:00:24	Aucune idée précise	Oui	Aucune idée, pas d'infos des actions du CA	Ne dispose pas d'infos suffisante pour répondre	Non	Non
9/10/2025 6:48:14	Perfectible	Non	Un seul Conseil a été tenu depuis mon arrivée, difficile à apprécier. Les Comités spécialisés n'ont pas été tenus convenablement.	Aucune à ma connaissance.	Non	Non

9/10/2025 8:14:08	Aucune idée	Oui	Aucune idée	Aucune idée	Non	Non
9/10/2025 16:32:35	Représentation équilibrée hommes/femmes; Compétences variées (expertise en technologie, en ESG/RSE, finance); avoir des administrateurs indépendants;	Oui	Par une auto-évaluation, une évaluation externe, par des revues des comités spécialisés, par des fixations des objectifs de la direction général, par l'évaluation de la stratégie	Pas d'informations à donner	Non	Non
9/11/2025 8:31:17	Aucune idée	Non	Le Conseil évalue les performances de la direction lors des conseils d'administration. Aucune idée par contre pour son auto-évaluation.	Aucune connaissance à ce sujet.	Non	Non
9/12/2025 13:28:51	Multi genres	Oui	CA du groupe	Formation organisée	Oui	Oui
9/16/2025 23:01:44	30% de diversité, 30% d'indépendant, expertise variée	Oui	Questionnaire d'auto-évaluation pour le Conseil et évaluation de la direction via l'atteinte des indicateurs de performance	Formation annuelle sur les enjeux ESG, présence d'administrateurs exécutifs bénéficiant d'une formation continue sur l'ESG	Oui	Oui
9/17/2025 10:05:26	Aucune	Oui	Non	Aucune	Non	Non
9/17/2025 10:52:02	Je n'en ai aucune d'idée	Oui	Par le biais des cabinets externes	Je n'ai aucune idée	Oui	Oui
Horodateur	L'entreprise a-t-elle mis en place un ou plusieurs mécanismes d'alerte interne (whistleblowing) ?	Si oui, quel est le mode de fonctionnement de ce mécanisme ?	Quels mécanismes votre organisation utilise-t-elle pour traiter les allégations de comportements illicites ou contraires à l'éthique ? (Cochez toutes les réponses applicables)	Quels dispositifs de contrôle interne sont en place pour prévenir la fraude, les pots-de-vin et le blanchiment d'argent ? (Cochez	L'entreprise dispose-t-elle d'un code d'éthique ou de conduite ?	Ce code est-il effectivement appliqué au sein de l'organisation ?

				toutes les réponses applicables)		
9/1/2025 9:49:14	Non	Canal anonyme	je sais pas	je sais pas	Non	Non
9/9/2025 18:02:57	Oui	Canal anonyme	Saisine du comité éthique ou d'audit interne	Audits internes réguliers	Oui	Oui, mais de manière partielle
9/9/2025 19:00:24	Oui	Boîte mail dédiée	Enquête interne systématique	Formations régulières des employés	Oui	Oui, systématiquement
9/10/2025 6:48:14	Non	Canal anonyme	Saisine du comité éthique ou d'audit interne	Procédures de contrôle interne formalisées	Oui	Oui, mais de manière partielle
9/10/2025 8:14:08	Oui	Canal anonyme	Enquête interne systématique	Procédures de contrôle interne formalisées	Oui	Oui, systématiquement
9/10/2025 16:32:35	Non	Canal anonyme	Enquête interne systématique	Audits internes réguliers	Oui	Oui, systématiquement
9/11/2025 8:31:17	Non	Canal anonyme	Enquête interne systématique	Procédures de contrôle interne formalisées	Oui	Oui, mais de manière partielle
9/12/2025 13:28:51	Oui	Canal anonyme	Saisine du comité éthique ou d'audit interne	Procédures de contrôle interne formalisées	Oui	Oui, systématiquement
9/16/2025 23:01:44	Oui	Canal anonyme	Saisine du comité éthique ou d'audit interne	Cartographie des risques de fraude et des pots-de-vin	Oui	Oui, systématiquement
9/17/2025 10:05:26	Non	Canal anonyme	Aucun	Audits internes réguliers	Oui	Non

9/17/2025 10:52:02	Oui	Canal anonyme	Enquête interne systématique	Audits internes réguliers	Oui	Oui, systématiquement
Horodateur	Quels mécanismes sont mis en place pour prévenir les conflits d'intérêts au sein de votre organisation ? (Cochez toutes les réponses applicables)	L'entreprise met-elle en place des actions spécifiques pour promouvoir une culture éthique à tous les niveaux hiérarchiques ?	Si oui, veuillez précisez	Quel rôle joue le leadership dans la diffusion des valeurs éthiques ? (Question à réponse ouverte)	L'entreprise publie-t-elle régulièrement un reporting ESG ou RSE ?	À quelle fréquence ce reporting est-il publié ?
9/1/2025 9:49:14	je sais pas	Non	j'ai pas d'idée	pas d'avis	Non	aucune idée
9/9/2025 18:02:57	Déclaration obligatoire des intérêts des collaborateurs / dirigeants	Oui	Par des sensibilisations	Un rôle prépondérant à travers les valeurs de la société	Non	Trimestriellement
9/9/2025 19:00:24	Politiques écrites encadrant les conflits d'intérêts	Oui	N/A	Inspirer les autres par l'exemple	Non	N/A
9/10/2025 6:48:14	Politiques écrites encadrant les conflits d'intérêts	Oui	Sensibilisation au Contrôle Interne et la Fraude	Management par l'exemple	Non	Aucune
9/10/2025 8:14:08	Politiques écrites encadrant les conflits d'intérêts	Oui	Sensibilisations	.	Non	.
9/10/2025 16:32:35	Système de signalement ou d'alerte en cas de conflit d'intérêts	Oui	Sensibilisation et communication permanente	Il doit incarner les valeurs en les rendant vivantes	Non	Aucun
9/11/2025 8:31:17	aucun mécanisme n'existe actuellement.	Oui	il existe un Code de déontologie, une charge du manager.	Fondamental, c'est par le leadership que les valeurs sont diffusés au reste des équipes	Non	non applicable
9/12/2025 13:28:51	Déclaration obligatoire des intérêts des	Oui	Harcèlement moral et sexuel	Primordial	Oui	Trimestriellement

	collaborateurs / dirigeants					
9/16/2025 23:01:44	Déclaration obligatoire des intérêts des collaborateurs / dirigeants	Oui	Formation régulière du Conseil, déclaration annuelle des prises d'intérêts et conformité aux code d'éthique pour les personnes les plus exposées, sensibilisation régulière du personnel	Exemplarité fort du leadership diffusant une culture d'éthique au sein de l'organisation	Oui	Trimestriellement
9/17/2025 10:05:26	Comité de déontologie ou d'éthique	Non	Communication	Sensibilisation	Non	Occasionnelement
9/17/2025 10:52:02	La casi tonalité des cases. (Le formulaire ne permet pas plusieurs choix à la fois)	Oui	Des discussions sur le sujet	Modèle	Non	Ponctuellement sans fréquence définie
Horodateur	Comment évaluez-vous la qualité de ce reporting ESG ou RSE ?	L'entreprise publie-t-elle des indicateurs clairs sur ses pratiques de gouvernance ?	Si oui, veuillez préciser quelques exemples (ex. composition du conseil, taux d'indépendance, rémunérations, etc.) :	À quelle fréquence ces indicateurs de gouvernance sont-ils publiés ?	La CEMAC dispose-t-elle d'un cadre réglementaire clair pour le développement du marché carbone ?	Quels mécanismes connaissez-vous ou utilisez-vous ? (Cochez toutes les réponses applicables)
9/1/2025 9:49:14	Faible	Non	J'ai pas d'idée sur la question	Annuellement	Ne sait pas	Aucune idée
9/9/2025 18:02:57	Faible	Oui	Grille de rémunération établie et publié.	Trimestriellement	Non	Aucun
9/9/2025 19:00:24	Faible	Non	N/A	Annuellement	Ne sait pas	Ne sait pas
9/10/2025 6:48:14	Faible	Non	NON	Annuellement	Ne sait pas	Crédits carbone certifiés (VER, CER...

9/10/2025 8:14:08	Faible	Non	.	Annuellement	Ne sait pas	Crédits carbone certifiés (VER, CER...
9/10/2025 16:32:35	Faible	Non	Aucun	Mensuellement	Ne sait pas	Aucune idée
9/11/2025 8:31:17	Faible	Non	aucun	Annuellement	Ne sait pas	aucun
9/12/2025 13:28:51	Complète	Oui	Composition du conseil	Semestriellement	En cours d'élaboration	Marché volontaire du carbone
9/16/2025 23:01:44	Moyenne	Oui	Taux d'indépendance, taux de déclaration annuelle des prises d'intérêt, taux de diversité	Annuellement	Ne sait pas	Mécanisme de Développement Propre (MDP)
9/17/2025 10:05:26	Faible	Non	Non	Annuellement	Ne sait pas	aucun
9/17/2025 10:52:02	Moyenne	Non	Ras	Mensuellement	Ne sait pas	Null
Horodateur	Quels sont les principaux freins au développement d'un marché carbone efficace en CEMAC ? (Cochez toutes les réponses applicables)	Seriez-vous favorable à la création d'un marché carbone régional CEMAC / Bassin du Congo ?	Quel rôle pourrait jouer la BVMAC dans ce marché ? (Cochez toutes les réponses applicables)	Recommandations pour renforcer la place du Bassin du Congo dans les marchés carbones internationaux :	Quels sont les principaux freins à l'intégration ESG dans vos activités ?	Au sein de votre organisation, quels sont les principaux obstacles internes à une meilleure intégration des critères ESG ? (Cochez toutes les réponses applicables)
9/1/2025 9:49:14	Aucune idée	Oui, sous conditions	J'ai pas d'avis	Avoir des gestes éco responsable dans les entreprises, préférer le digital au papier et sensibiliser sur les enjeux de la pollution numérique	je sais même si les cadres savent ce que sait	Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG, Faible engagement du top management, Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse

9/9/2025 18:02:57	Méconnaissance par les acteurs économiques	Oui	Plateforme d'échange de crédits carbone	Mettre en place un marché carbone Implication des acteurs politiques	Cadre réglementaire insuffisant et mal suivi.	Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse
9/9/2025 19:00:24	Absence d'expertise technique locale	Oui	Appui à la transparence des transactions	Expertise pour la valorisation et calculs de ces crédits, appui au marché	Faible demande des investisseurs	Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG, Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse
9/10/2025 6:48:14	Faiblesse du cadre réglementaire	Oui	Appui à la transparence des transactions	Sensibiliser les acteurs sur les Carbones	Manque de données fiables	Faible engagement du top management
9/10/2025 8:14:08	Méconnaissance par les acteurs économiques	Oui	Plateforme d'échange de crédits carbone	Améliorer la gouvernance et la transparence, et développer des produits carbones innovants et inclusifs, en particulier des mécanismes pour soutenir les communautés locales et indigènes.	Coût d'analyse ESG	Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse
9/10/2025 16:32:35	Faiblesse du cadre réglementaire	Oui	Plateforme d'échange de crédits carbone	Travailler à constituer une documentation d'informations ; formaliser un cadre juridique et créer des mécanismes financiers pour développer les échanges.	Cadre réglementaire flou	Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG
9/11/2025 8:31:17	Manque de volonté politique	Oui, sous conditions	Aucune idée	Pas d'information sur la question.	Faible demande des investisseurs	Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG, Faible engagement du top management
9/12/2025 13:28:51	Faiblesse du cadre réglementaire	Oui	Appui à la transparence des transactions	Oui	Manque de données fiables	Manque de formation du personnel sur les enjeux ESG
9/16/2025 23:01:44	Manque de volonté politique	Oui, sous conditions	Plateforme d'échange de crédits carbone	Mettre en place des systèmes d'échange de crédit carbone sur la base	Cadre réglementaire flou	Difficulté à adapter les processus d'investissement ou d'analyse

				d'un référentiel de données compétitif		
9/17/2025 10:05:26	Manque de volonté politique	Oui, sous conditions	Plateforme d'échange de crédits carbone	Formation	Coût d'analyse ESG	Faible engagement du top management
9/17/2025 10:52:02	Faiblesse du cadre réglementaire	Oui	Plateforme d'échange de crédits carbone	Aucune idée	Manque de données fiables	Choix stratégique
Horodateur	Quelles actions envisagez-vous dans les prochaines années pour renforcer l'intégration des critères ESG au sein de votre organisation ? (Cochez toutes les réponses applicables)			Quelles seraient, selon vous, les mesures clés pour renforcer l'intégration ESG dans le marché financier régional ? (Question à réponse ouverte)		
9/1/2025 9:49:14	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle, Former les équipes aux enjeux ESG, Mettre en place une cellule ou un comité ESG			Appliquer les propositions ci-dessus		
9/9/2025 18:02:57	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle, Former les équipes aux enjeux ESG, Mettre en place une cellule ou un comité ESG			Création d'un marché à l'instar de l'industrie financière de la CEMAC		
9/9/2025 19:00:24	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle, Former les équipes aux enjeux ESG			Incitations fiscales pour les projets verts		
9/10/2025 6:48:14	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle			Une bonne sensibilisation et une prise en compte de l'ESG au niveau des gouvernants du marché financier.		

9/10/2025 8:14:08	Mettre en place un comité dédié, former et sensibiliser de toutes les parties prenantes, évaluer les risques et opportunités ESG sur notre marché.	Pour renforcer l'intégration ESG dans la CEMAC, il est crucial de développer des cadres réglementaires et de reporting alignés sur les normes internationales, de renforcer les capacités des acteurs du marché (régulateurs, BVMAC, émetteurs, investisseurs) pour l'analyse et la gestion des risques ESG, de promouvoir des produits financiers durables (obligations vertes, etc.), et d'inciter fiscalement les entreprises à adopter des pratiques ESG.
9/10/2025 16:32:35	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle	Mettre en place un organe et une réglementation spécifique qui édicte les mesures à mettre en place par les sociétés financières
9/11/2025 8:31:17	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle, Former les équipes aux enjeux ESG	pas assez d'information sur la question pour donner une avis.
9/12/2025 13:28:51	Former les équipes aux enjeux ESG	Promotion et tenue des séminaires
9/16/2025 23:01:44	Après la déclinaison de la politique ESG, mettre en place des référentiels de données fiables facilitant les analyses et l'usage des critères ESG dans les investissements	Définir un cadre régional commun sur les enjeux financiers de l'ESG
9/17/2025 10:05:26	Élaborer ou renforcer une politique ESG formelle, Former les équipes aux enjeux ESG, Mettre en place une cellule ou un comité ESG	Sensibilisation
9/17/2025 10:52:02	Je n'en sais rien	Aucune idée

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Articles:

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (1999). *Triple bottom-line reporting: Looking for balance*. AUSTRALIAN CPA,
- Julie Biron & Viviane Lavergne (2021), *Vers une plus grande responsabilisation des sociétés canadiennes : le rôle des parties prenantes et de la divulgation des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance*
- Williamson O.E. (1991), *Spontaneous and intentional governance*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.7, n° spécial.
- Marc Amblard (2011), *la théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable ?* ;
- El Jaafari .M, El Hiri. A & Badre .M (2025) « Impact des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance de l'entreprise : Proposition d'un modèle conceptuel » ;
- Lucas Boucaud (2021), *Pilotage ou reddition, à quoi et à qui sert le reporting extra-financier ? Une lecture structurelle d'un système de contrôle de la RSE dans une multinationale française* ;
- Aggeri, F. (2015). *Transparence et gouvernementalité: La redevabilité à l'épreuve des pratiques. A propos de l'Entreprise dans la société. Une question politique de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée*.
- Hafidi Alaoui. M.S. & Bouras. H. (2024) « La communication responsable à travers les enjeux ESG : Une Analyse bibliométrique », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 5 : Numéro 10 » pp :367- 394
- Sami Ben Larbi, Alain Lacroux Iut & Philippe Luu (2014), *Évaluation de la performance sociétale des entreprises nord-américaines Une analyse du pouvoir explicatif et prédictif des indicateurs ESG*
- Emmanuel OKAMBA (2016), *Evaluation du pilotage de la performance extra financière des organisations : Cas de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises françaises du CAC40*
- Larry Lohmann (20009), *Commerce du carbone, justice et ignorance*

- Germain, C., & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review
- Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? Indiana Business Review,
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics
- Kaplan, R., S., Norton, D., P., & Sperry, M. (2003). Le tableau de bord prospectif. Paris: Les éditions d'Organisation
- Mintz, S. M. (2011). Triple Bottom Line Reporting for CPAs. CPA Journal,
- Isabelle Allemand (2007), Bénédicte Brullebaut, Développement durable : Un état des lieux du secteur bancaire
- Eléonore Disse, Tiphaine Gautier, Maya Mokeddem et al (2024). Crédits carbone et marché carbone volontaire, Analyse critique au regard des politiques climatiques et des sciences de gestion ; Pages 1 à 44
- Ademe (2022) « La compensation volontaire : De la théorie à la pratique ».
- Adil Cherkaoui, Zainab Cherkaoui (2021), Du reporting de la performance globale à la stratégie de reporting ESG : pratiques des entreprises faisant appel public à l'épargne au Maroc

Thèses :

- Julie Bernard (2022), Intégration du développement durable et inclusion des parties prenantes : une recherche exploratoire de deux mécanismes de gouvernance ;
- Gabrielle Suchaud (2023), RSE et Performance Globale : La RSE comme levier de Performance Globale et de Légitimité : vers une entreprise à impact positif sur ses territoires d'implantation
- Clément Carn (2022), Le reporting extra-financier en voie de se faire : Une étude herméneutique de l'appropriation d'une comptabilité socio-environnementale

Revue:

- International journal of applied management and economics Vol: 02, N° 13, Avril 2025.
- Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN : 2728- 0128 Volume 5 : Numéro 10 Revue française de gestion : 2013/8 N° 237, pages 73 à 95 , Éditions JLE Éditions

Memoire:

- Guillaume Saint-Julien (2024), ESG Infrastructure Et Performance : Étude De Cas Du Pont D'étagement Vickers
- Moustapha Gueye (2024), Examen De L'influence De La Performance Financière Sur La Mise En Œuvre Des Critères ESG.
- Henry, Stéphanie (2016), "Construction d'un modèle de sélection d'indicateurs RSE adapté aux PME"
- Marie NOTTE (2024), Étude des défis et opportunités de la mise en place de la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) pour de grands cabinets d'audit et de conseil
- Chisogne, Florent (2017), Comment développer un outil de notation extra-financier afin d'intégrer une entreprise dans un fonds ISR ? Le cas du BEL 20
- Cordier, Antoine (2022)"Utilisation du reporting de la performance sociale et environnementale dans les entreprises publiques belges : Étude comparative des cas de Proximus, de la SNCB et du SPW. "
- Nélis, Léa (2022), Les facteurs ESG dans la Corporate Governance, sous l'angle du Reporting non financier

Sites :

- <https://www.epge.fr/information-extra-financiere-une-sphere-dinfluence-une-nouvelle-arme-de-guerre-economique-un-nouveau-terrain-de-conquete-hegemonique>
- <https://www.greenscope.io/esg/strategie>
- <https://shs.cairn.info/credits-carbone-et-marche-carbone-volontaire--1000024929467-page-1?lang=fr>
- <https://shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2021-2-page-131?lang=fr>
- <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/actualites/investissement-une-nouvelle-approche-pour-lesg/>
- <https://ferdi.fr/dl/df-AsR5Kk7HwX4cRu6Z72RKM26T/l>
- <https://www.agefi.fr/cash-risk/analyses/la-responsabilite-esg-des-entreprises-un-enjeu-complexe-en-afrique>
- <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/5708-la-compensation-volontaire.html>
- https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-demploi-2022-01-13_fr
- <https://www.openedition.org/catalogue-journals?limit=30>

Autres :

- GRI (Global Reporting Initiative). (2004). High 5 ! Communicating your Business Success through Sustainability Reporting: A Guide for Small and Not-So-Small Businesses
- Journal officiel de la République du Congo, Edition spéciale N° 4-2020

- Clothilde Tronquet, Julia Grimault, Claudine Foucherot (2017), Etude climat #54 Projet VOCAL Potentiel et déterminants de la demande volontaire en crédits carbone en France