

STRUCTURER LA PERFORMANCE ESG DES ENTREPRISES AFRICAINES



**Guide complet : méthodologie ISO 26000, reporting
CSRD, indicateurs ESG clés et feuille de route
stratégique pour les organisations d'Afrique
francophone**

OCTOBRE 2023



SOMMAIRE



01

Synthèse
exécutive

02

Préface et
contexte

03

Cadre
méthodologique
ESG

04

Reporting et
conformité

05

Indicateurs
ESG clés

06

Indicateurs
sectoriels

07

Méthodologie
opérationnelle et
gouvernance

08

Feuille de route,
budget et
calendrier

09

Cas pratiques
africains

10

Outils et
templates

01 SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

La performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est devenue un langage commun entre entreprises, investisseurs, banques, assureurs, acheteurs internationaux, régulateurs et société civile. En Afrique francophone, l'enjeu n'est plus de « faire de la RSE » au sens d'actions ponctuelles, mais de démontrer – de façon documentée, comparable et pilotable – comment l'organisation gère ses impacts, ses risques et ses opportunités de durabilité, dans un contexte de contraintes spécifiques : infrastructures parfois limitées, chaînes d'approvisionnement fragmentées, attentes sociales fortes (emploi local, dialogue communautaire), exposition élevée aux risques climatiques et de biodiversité, et exigences croissantes des partenaires internationaux.

Ce livre blanc propose une méthode opérationnelle alignée sur ISO 26000 (responsabilité sociétale), et compatible avec les cadres de reporting les plus influents : CSRD/ESRS (normes européennes de reporting de durabilité), GRI (normes mondiales de reporting), et les attentes des investisseurs (notamment via les PRI) et prêteurs/donneurs d'ordres. ISO 26000 structure le « quoi faire » (principes, questions centrales, dialogue parties prenantes), tandis que les ESRS/GRI structurent le « quoi publier » (informations, indicateurs, gouvernance de la donnée). ISO 26000 est volontaire, conçue pour tous types d'organisations et n'est pas destinée à la certification.

L'impact européen sur l'Afrique

À court terme, l'effet d'entraînement principal vient de l'Europe :

- La **CSRD** étend et renforce les obligations de transparence extra-financière, dans le prolongement de la dynamique de finance durable (plan d'action européen, règlement SFDR, taxonomie).
- Les **ESRS** précisent très concrètement quelles informations publier sur les impacts, risques et opportunités matériels.
- La directive dite « stop-the-clock » 2025/794 a modifié le calendrier d'application, en particulier en reportant de deux ans certaines « vagues » d'entreprises initialement attendues en 2026/2027.
- La directive européenne sur le devoir de vigilance (CSDDD 2024/1760) renforce la logique de maîtrise des impacts dans les chaînes de valeur, en s'appuyant notamment sur les référentiels internationaux (ONU, OCDE).

Pour les entreprises d'Afrique francophone, le point clé est le suivant : même sans être directement soumises à la CSRD, elles le deviennent indirectement via les exigences de leurs clients et financiers européens (données fournisseurs, traçabilité, politiques sociales, anticorruption, climat, droits humains, biodiversité). Les ESRS intègrent explicitement la notion de chaîne de valeur et reposent sur la double matérialité.

Ce guide fournit :

- Un cadre méthodologique ISO 26000 détaillé, centré sur les 7 questions centrales.
- Un comparatif (CSRD/ESRS vs GRI vs ISO 26000).
- Un référentiel d'indicateurs ESG : indicateurs socles + indicateurs sectoriels (mines, banques, énergie).
- Une méthodologie opérationnelle : diagnostic, analyse d'écart, matérialité, cartographie parties prenantes, risques, plan d'action, gouvernance, pilotage KPI, budget, calendrier.
- Une roadmap 12-36 mois et 3 cas pratiques africains.
- Des outils & templates prêts à l'emploi.

Note méthodologique : lorsque des données chiffrées « universelles » n'existent pas, les éléments sont indiqués comme indicatifs et doivent être calibrés au contexte local.



02 PRÉFACE ET CONTEXTE

PRÉFACE

Ce livre blanc s'adresse aux dirigeants, directeurs financiers, directeurs des opérations, responsables RSE/ESG, risk managers et investisseurs opérant en Afrique francophone. Son objectif est de transformer la durabilité en système de management stratégique : un dispositif qui relie la vision, les risques, les impacts, la conformité, les données, les investissements et la performance.

ISO 26000 rappelle que la responsabilité sociétale vise à contribuer au développement durable, et qu'elle concerne tous types d'organisations, quelles que soient leur taille ou localisation. Elle insiste aussi sur la nécessité de tenir compte des différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles et économiques, tout en restant cohérent avec les normes internationales de comportement. Cette nuance est essentielle en Afrique : la performance ESG ne peut pas être une « importation » mécanique de grilles européennes ; elle doit être contextualisée, sans perdre l'interopérabilité attendue par les marchés.

Finance durable, ODD, PRI, GRI, CSRD

Les ODD (Objectifs de Développement Durable) fournissent une boussole politique et sociétale : l'Agenda 2030 est un plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité. Les entreprises sont concernées parce que de nombreux enjeux ESG sont directement liés à leurs décisions d'investissement, de production, d'emploi, d'achats et de gouvernance.

Les PRI (Principes pour l'Investissement Responsable) structurent l'attente des investisseurs. Pour les entreprises, cela se traduit par des exigences de données ESG plus fréquentes dans les due diligences, financements syndiqués, émissions obligataires, et relations avec des investisseurs institutionnels.

Les normes GRI restent un pilier de la transparence mondiale. GRI présente ses normes comme des « bonnes pratiques mondiales » de reporting public sur un éventail d'impacts économiques, environnementaux et sociaux.

Le basculement CSRD/ESRS change l'équation, car l'Europe passe à un modèle réglementaire structuré autour d'un calendrier d'application, d'une standardisation du contenu (ESRS), d'une logique de double matérialité, et d'une intégration de la chaîne de valeur.

Pourquoi cela concerne directement l'Afrique francophone

Même lorsque l'obligation est européenne, l'impact est global :

- Les entreprises africaines exportatrices deviennent des nœuds de données ESG dans les chaînes d'approvisionnement.
- Les banques et investisseurs demandent de plus en plus des indicateurs climat, social, gouvernance, et des preuves cohérentes avec les référentiels internationaux.
- Les entreprises qui anticipent gagnent un avantage : accès au capital, meilleure maîtrise des risques opérationnels, réputation renforcée, et capacité à répondre à des appels d'offre exigeants.



03 CADRE METHODOLOGIQUE ESG

ISO 26000 comme ossature de la démarche

ISO 26000 est une norme volontaire de lignes directrices en responsabilité sociétale. Elle structure une démarche complète : concepts et définitions, principes, identification de la responsabilité sociétale et dialogue parties prenantes, questions centrales et actions, mise en œuvre et communication. Elle est explicitement non destinée à la certification.

Son intérêt majeur pour une entreprise africaine est qu'elle fournit une architecture de pilotage sans enfermer l'organisation dans une approche « reporting-first ». On démarre par la stratégie, les parties prenantes, les impacts, puis on industrialise les données et la publication.

Les questions centrales et leur traduction ESG

ISO26000 identifie sept questions centrales de responsabilité sociétale. Elles se traduisent en axes ESG actionnables :

QUESTION CENTRALE ISO 26000	TRADUCTION OPÉRATIONNELLE	EXEMPLES DE SUJETS CRITIQUES EN AFRIQUE FRANCOPHONE
Gouvernance de l'organisation	gouvernance ESG, éthique, contrôle interne, reporting	prévention corruption, conformité, gouvernance des filiales, transparence fiscale
Droits de l'Homme	politique droits humains, due diligence, mécanismes de plainte	sécurité, communautés, déplacements, chaînes fournisseurs, travail forcé/enfants
Relations et conditions de travail	HSE, dialogue social, formation, diversité	sécurité au travail, sous-traitance, compétence locale, inclusion
Environnement	climat, eau, déchets, pollution, biodiversité	stress hydrique, déforestation, biodiversité, émissions fugitives, déchets dangereux

QUESTION CENTRALE ISO 26000	TRADUCTION OPÉRATIONNELLE	EXEMPLES DE SUJETS CRITIQUES EN AFRIQUE FRANCOPHONE
Loyauté des pratiques	anticorruption, concurrence loyale, achats responsables	risques de corruption, intermédiaires, intégrité achats, conflits d'intérêts
Questions relatives aux consommateurs	qualité, sécurité produit, données	offres responsables, sécurité, protection données clients, finance inclusive
Communautés et développement local	acceptabilité sociale, investissements sociétaux	emploi local, contenu local, dialogue, compensation, infrastructures sociales

Adapter ISO 26000 au contexte africain sans perdre l'interopérabilité

ISO recommande de prendre en compte les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles et économiques, en cohérence avec les normes internationales de comportement. Concrètement, l'adaptation se fait par « couches » :

- **Couche stratégique (non négociable)** : Principes de redevabilité, transparence, éthique, respect des lois et normes internationales.
- **Couche contextuelle (à calibrer)** : Priorités sociales (emploi local, santé), environnementales (eau, sols) et gouvernance (corruption).
- **Couche "preuves & données" (interopérabilité)** : Indicateurs compatibles GRI/ESRS, inventaire carbone GHG Protocol.

04 REPORTING ET CONFORMITÉ

Comprendre CSRD et ESRS : l'essentiel opérationnel

Les ESRS ont pour objectif de préciser quelles informations de durabilité une entreprise publie au titre de la directive comptable modifiée par la CSRD, et notamment d'exiger une information sur les impacts, risques et opportunités matériels, dans les domaines environnemental, social et de gouvernance.

Le fondement méthodologique majeur est la double matérialité (double importance) : la publication est construite sur ce qui est matériel du point de vue des impacts et du point de vue financier.

Calendrier et dynamique réglementaire

Le calendrier CSRD a été ajusté par la directive 2025/794, mais de nombreuses entreprises européennes vont continuer à exiger des données ESG de leurs fournisseurs (donc des entreprises africaines), même si elles-mêmes bénéficient d'un report. Le besoin de données « chaîne de valeur » ne disparaît pas ; il se réorganise

Chaînes de valeur internationales : reporting et devoir de vigilance

La directive sur le devoir de vigilance (CSDDD) vise à faire en sorte que les entreprises contribuent au développement durable en identifiant, prévenant, atténuant et réparant les incidences négatives sur les droits humains et l'environnement. Pour une entreprise africaine, cela se traduit en exigences très concrètes : politique droits humains, cartographie des risques, mécanisme de plainte, évaluation fournisseurs, etc.

La stratégie du « noyau commun »

Pour une organisation africaine, viser un rapport « full ESRS » n'est pas toujours pertinent. Une stratégie robuste consiste à construire un noyau commun :

- **ISO 26000** pour la structure de gouvernance et les engagements (politiques, dialogue, sphère d'influence).
- **GRI** comme base de reporting d'impacts (modulaire, sectoriels disponibles — ex. secteur minier 2024).
- **ESRS** comme grille de compatibilité quand l'entreprise est dans la chaîne de valeur CSRD (exigences E1 climat, S2 chaîne de valeur, G1 conduite des affaires).

Cette approche permet :

- de répondre aux questionnaires clients/investisseurs ;
- d'éviter le sur-reporting ;
- et de préparer une montée en maturité.

05 INDICATEURS ESG CLÉS

Principes de conception des KPI

Un bon indicateur ESG doit être défini, attribuable, auditable, utile au pilotage, et construit selon une logique SMART. Pour le climat, la base de référence la plus utilisée est le GHG Protocol Corporate Standard. Pour les banques, les émissions « financées » sont traitées via le standard PCAF

Indicateurs socles transversaux

La table ci-dessous propose un « noyau » d'indicateurs, utile à la majorité des organisations (et alignable ESRS/GRI).

PILIER	KPI	UNITÉ	FORMULE/ MÉTHODE	SOURCES DE DONNÉES
E	ÉMISSIONS GES SCOPE 1	TCO ₂ E	INVENTAIRE GHG, FACTEURS D'ÉMISSION	factures carburants, HSE
E	ÉMISSIONS GES SCOPE 1	TCO ₂ E	MÉTHODE LOCATION-BASED / MARKET-BASED	factures électricité
E	SCOPE 3 PRIORITAIRE	TCO ₂ E	SÉLECTION CATÉGORIES SIGNIFICATIVES	achats, logistique
E	INTENSITÉ CARBONE	TCO ₂ E / UNITÉ	ÉMISSIONS TOTALES / UNITÉ	finance + inventaire
E	ÉNERGIE	KWH, GJ	SOMME ÉNERGIE ACHETÉE + AUTOPRODUITE	factures, SCADA
E	EAU PRÉLEVÉE	M ³	TOTAL PRÉLÈVEMENTS PAR SOURCE	exploitation, utilités
E	DÉCHETS DANGEREUX	T	TOTAL DÉCHETS DANGEREUX ; % VALORISATION	HSE, prestataires
S	TAUX FRÉQUENCE (LTIFR)	/1M H	(LTIS × 1 000 000) / HEURES	HSE, RH
S	TAUX GRAVITÉ (LTISR)	/1 000 H	(JOURS PERDUS × 1 000) / HEURES	HSE, RH
S	FORMATION	H/ETP	HEURES DE FORMATION / ETP	RH, LMS
S	TURNOVER	%	DÉPARTS / EFFECTIF MOYEN	RH

PILIER	KPI	UNITÉ	FORMULE/ MÉTHODE	SOURCES DE DONNÉES
S	ACHATS LOCAUX	%	DÉPENSES LOCALES/ DÉPENSES TOTALES	achats, finance
G	INCIDENTS CONFORMITÉ	#	INCIDENTS CONFIRMÉS/AN	conformité, audit
G	FORMATION ÉTHIQUE	%	EMPLOYÉS FORMÉS / TOTAL	RH, conformité

06 INDICATEURS SECTORIELS

Mines

Enjeux : santé-sécurité, gestion des résidus/effluents, eau, biodiversité, relations communautaires, emplois et contenu local, intégrité, et climat.

KPI	UNITÉ	FORMULE / CALCUL	USAGE DE PILOTAGE
LTIFR (SÉCURITÉ)	/IM H	$(LTI \times 1\,000\,000) / \text{HEURES}$	plan HSE, maintenance
INTENSITÉ EAU	M ³ / T MINERAL	EAU PRÉLEVÉE / TONNAGE	optimisation process
RECYCLAGE EAU PROCESS	%	EAU RECYCLÉE / EAU TOTALE	réduction prélèvements
SURFACE RESTAURÉE	HA	SUIVI ANNUEL	plan de réhabilitation
ÉMISSIONS SCOPE 1 & 2	TCO ₂ E	INVENTAIRE	trajectoire carbone
PLAINTES COMMUNAUTAIRES	%	CLÔTURÉES / TOTAL	acceptabilité sociale
EMPLOIS LOCAUX	%	EMPLOYÉS LOCAUX / TOTAL	stratégie emploi/local

Énergie

Enjeux : émissions GES, pollution, sécurité industrielle, disponibilité, impacts communautés, biodiversité.

KPI	UNITÉ	FORMULE / CALCUL	USAGE DE PILOTAGE
INTENSITÉ CARBONE ÉLEC.	GCO ₂ E/KWH	ÉMISSIONS / KWH PRODUITS	stratégie mix
SCOPE 1 (COMBUSTION)	TCO ₂ E	INVENTAIRE	trajectoire climat
FACTEUR DE CHARGE	%	ÉNERGIE PRODUITE / CAPACITÉ	efficacité
SAIDI / SAIFI	MIN / #	INTERRUPTIONS	qualité service
INCIDENTS HSE MAJEURS	#	INCIDENTS CLASSÉS	prévention
REJETS/EFFLUENTS	MG/L, M ³	SELON PERMIS	conformité
ACCÈS ÉNERGIE	#	NOUVEAUX RACCORDEMENTS	inclusion

07 MÉTHODOLOGIE OPÉRATIONNELLE ET GOUVERNANCE

Vue d'ensemble du cycle ESG

La démarche articule ISO 26000 (structure) et les exigences de reporting (GRI/ESRS). On commence par la stratégie et les parties prenantes avant d'industrialiser les données.

Étape diagnostic : construire une baseline crédible

Livrables : Cartographie des documents existants, Analyse d'écart vs ISO 26000, Matrice des données disponibles.

Indicateur de réussite: savoir répondre à « Quels sujets sont matériels ? », « Quelles données existent ? », « Quelles preuves sont auditablement ? ».

Matrice de matérialité : template opérationnel

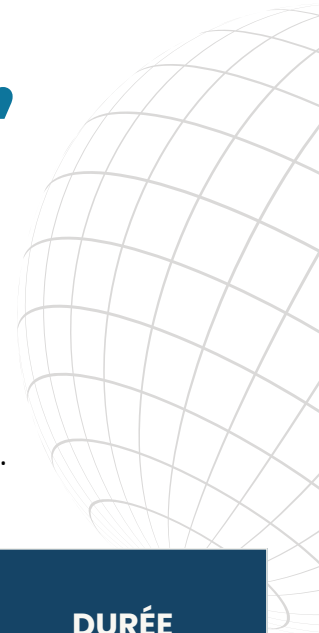
Dans ESRS 1, la double matérialité est fondamentale. On croise l'importance des impacts (sur personnes/environnement) et l'importance financière (risques/opportunités).

Cartographie des parties prenantes

- **Comité ESG** : Sponsor (DG), Co-pilotes (Finance + Ops), Membres (RH, HSE, Achats, etc.).
- **RACI simplifié** : Responsable (owner KPI), Approbateur (Comité), Consulté (parties prenantes), Informé (conseils).

08

FEUILLE DE ROUTE, BUDGET ET CALENDRIER



Budget indicatif et calendrier type

Les budgets varient selon la taille et la maturité. Les fourchettes sont indicatives.

SCÉNARIO	PÉRIMÈTRE	BUDGET INDICATIF (EUR)	BUDGET INDICATIF (XAF)	DURÉE
ESSENTIEL	NOYAU COMMUN + 10-20 KPI	20K – 60K	13 – 39M	3-6 mois
INTERMÉDIAIRE	MATÉRIALITÉ + 30-60 KPI	60K – 200K	39 – 131M	6-12 mois
AVANCÉ	ESRS-READY + ASSURANCE	200K – 600K+	131 – 394M+	12-24 mois

Roadmap stratégique 12-36 mois

- **0-3 mois** : Lancement gouvernance, Diagnostic, Cartographie parties prenantes.
- **3-6 mois** : Double matérialité, Définition KPI, Quick wins (anticorruption, HSE).
- **6-12 mois** : Collecte data, Tableaux de bord, Premier rapport ESG.
- **12-24 mois** : Projets structurants (Chaîne de valeur, Climat Scopes), Intégration budget.
- **24-36 mois** : Reporting consolidé, Trajectoires long terme, Alignement ESRS.

Quick wins et projets structurants

Quick wins : Code de conduite fournisseurs, Registre HSE sous-traitants, Baseline énergie/eau, Formation anticorruption.

Projetsstructurants : Inventaire GES complet, Programme chaîne de valeur, Plan biodiversité, Industrialisationdata.

09 CAS PRATIQUES AFRICAINS

Cas mines — Site extractif en Afrique centrale

Contexte : pression sur eau, attentes communautés, sous-traitance importante, exigences clients internationaux.

Étapes : Gouvernance (comité climat), Diagnostic, Calcul émissions financées (PCAF). Indicateurs trimestriels, Intégration octroi crédit.

Résultats attendus : Gouvernance (comité climat), Diagnostic, Calcul émissions financées (PCAF). Indicateurs trimestriels, Intégration octroi crédit.

Cas énergie — Producteur/utility Afrique de l'Ouest

Contexte : pression climat, performance industrielle, dialogue parties prenantes.

Étapes : Baseline émissions , KPI fiabilité , Programme HSE , Plan social de territoire , Reporting annuel .

Résultats attendus : -Amélioration performance (facteur charge), Baisse intensité carbone, Réduction incidents HSE.



10 OUTILS ET TEMPLATES

Trame de rapport « ESRS-ready » (structure)

- 1) Profil & périmètre
- 2) Gouvernance (rôles, supervision, éthique)
- 3) Stratégie (modèle d'affaires, dépendances, résilience)
- 4) Matérialité (double matérialité : méthode, résultats)
- 5) Politiques
- 6) Actions
- 7) Indicateurs & cibles (table KPI)
- 8) Chaîne de valeur (fournisseurs, sous-traitants, communautés)
- 9) Annexes méthodologiques (facteurs d'émission, limites de données, etc.)

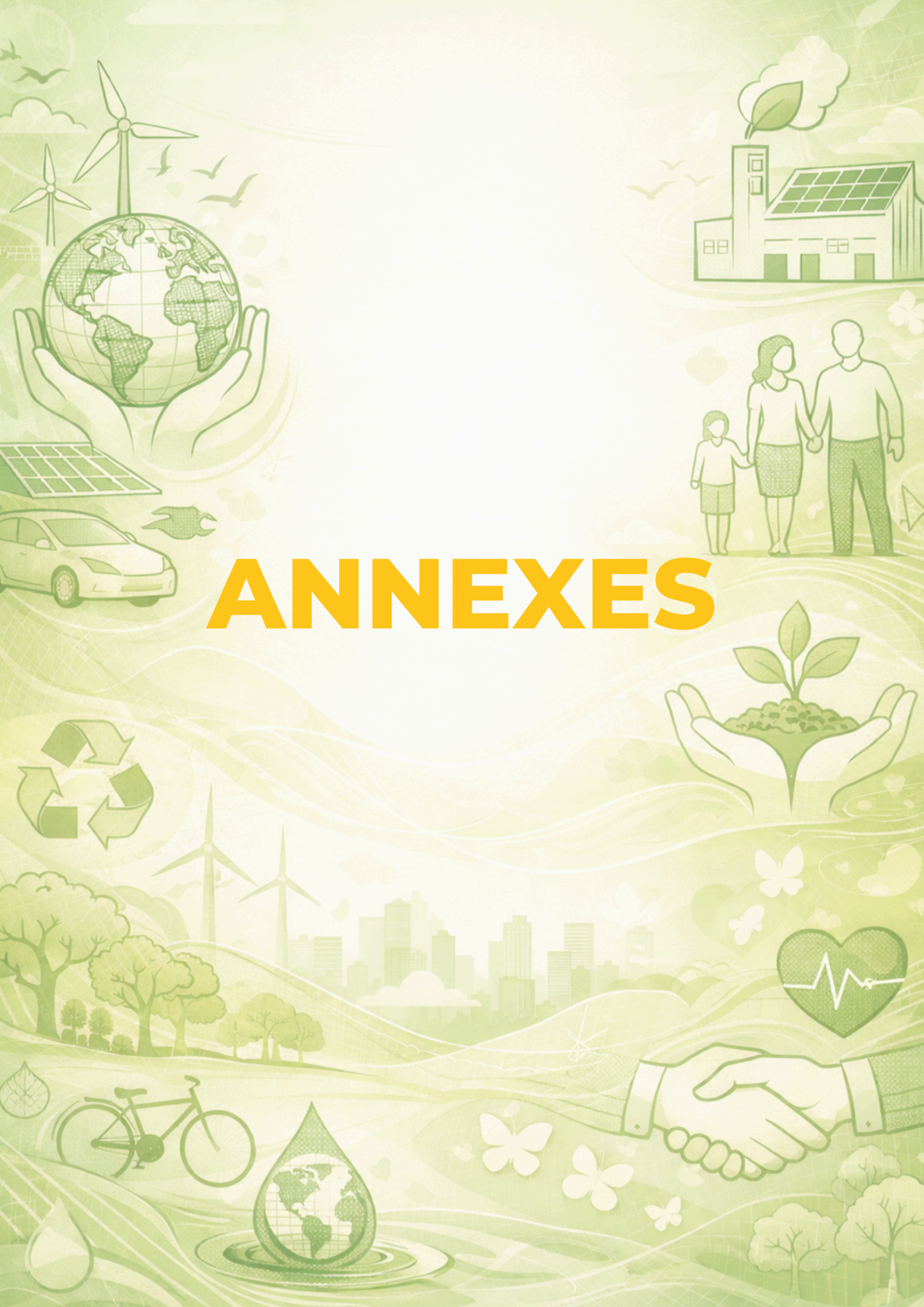
Tableau KPI (exemple)

KPI	OWNER	PÉRIMÈTRE	FRÉQUENCE	SOURCE SYSTÈME	CONTRÔLES	PREUVES	CIBLE	COMMENTAIRE
SCOPE 1 TCO ₂ E	HSE/OPÉRATIONS	SITES A,B	TRIMESTRIEL	HSE + FACTURES	RÉCONCILIATION	FACTURES, CALCUL	-X%	BASELINE 2026
LTIFR	HSE	SITES + SOUS-TRAITANTS	MENSUEL	REGISTRE HSE	VALIDATION RH	RAPPORTS INCIDENTS	-Y%	PLAN 12 MOIS

Checklist d'audit interne ESG (extrait)

- Comité ESG formalisé, PV disponibles
- Dictionnaire de données ESG (traçabilité, preuves)
- Code fournisseurs & clauses signés
- Dispositif HSE sous-traitants en place
- Mécanisme de plainte accessible
- Formation anticorruption réalisée
- Inventaire GES documenté





ANNEXES

ANNEXES

Glossaire (extrait)

- **ESG** : Environnement, Social, Gouvernance.
- **ISO 26000** : lignes directrices de responsabilité sociétale (volontaire, non certifiable).
- **CSRD** : directive européenne sur la publication d'informations de durabilité (calendrier évolutif).
- **ESRS** : normes européennes de reporting de durabilité.
- **GRI** : normes mondiales de reporting de durabilité.
- **Double matérialité** : impacts + financier.
- **PCAF** : standard pour mesurer les émissions financées (banques/investisseurs).
- **GHG Protocol** : standards d'inventaires d'émissions GES.

Bibliographie prioritaire (sources officielles et primaires)

- ISO – « Découvrir ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (brochure officielle).
- Commission européenne / OJ UE – Règlement délégué (UE) 2023/2772 (ESRS Set 1).
- Union européenne – Directive (UE) 2025/794 (ajustement des dates d'application CSRD/CSDDD).
- Union européenne – Directive (UE) 2024/1760 (devoir de vigilance / CSDDD).
- OCDE – Guide sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises.
- Nations Unies – Résolution A/RES/70/1 « Transformer notre monde : Programme 2030 ».
- GRI – Page officielle « Traductions en Français » et architecture modulaire des normes.
- GHG Protocol – Corporate Standard (inventaires GES).
- PCAF – Executive summary / standards (financed emissions).
- Commission européenne – Plan d'action finance durable COM (2018)97
- UE – SFDR (règlement 2019/2088) et Taxonomie (2020/852).



 Facebook  Instagram  www.nlcafrica.com

www.nlcafrica.com