



**INSUCO**

Local understanding for sustainable solutions

# Rapport RSE 2023

---

Performance sociale et environnementale du Groupe Insuco

Période 2022 - 2023

[www.insuco.com](http://www.insuco.com)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>01 Présentation d'Insuco</b>	<b>8</b>
<b>02 Gouvernance</b>	<b>13</b>
<b>03 Une entreprise centrée sur l'humain</b>	<b>19</b>
<b>04 Promotion des bonnes pratiques</b>	<b>27</b>
<b>05 Maîtriser notre empreinte sur la planète</b>	<b>31</b>
<b>06 Recherche et développement</b>	<b>42</b>
<b>Conclusion</b>	<b>45</b>



# Notre vision

Créer du lien entre les acteurs d'un territoire pour construire la durabilité.

# Notre mission

Grâce à des analyses contextualisées, nous proposons des solutions adaptées pour un partenariat durable et profitable entre parties prenantes d'un territoire.

# Nos valeurs

## Excellence

Des équipes hautement qualifiées pour des solutions performantes dans un souci permanent de dépassement des attentes client.

## Synergie

Une interdisciplinarité, une interculturalité et un partage continu des connaissances pour une optimisation de la qualité de nos services.

## Intégrité

La transparence dans les relations et le respect des parties prenantes pour une application sans faille de nos principes de bonne conduite dans les affaires.

## Pragmatisme

La prise en compte des enjeux et intérêts des parties prenantes pour des solutions sur mesure et opérationnelles.

## Innovation

L'expérimentation et la veille des meilleures pratiques de la recherche pour des solutions à la pointe de l'innovation.

# LETTRE DU CODIR

---

“Local understanding for sustainable solutions”. Plus qu’une signature de marque, il s’agit du cœur de nos approches. En effet, nous avons toujours eu deux principes dans la mise en œuvre de notre métier :

- comprendre finement les organisations et les logiques sociales locales
- réunir les parties prenantes du territoire concernées par un même projet autour d’approches pragmatiques et innovantes.

Comprendre la diversité des sociétés humaines, c’est s’intéresser aux répertoires culturels, aux stratégies économiques, aux logiques agraires, aux processus décisionnels, aux référentiels de justice de ces sociétés... Au-delà de l’enrichissement culturel que permet l’intérêt porté à l’autre, c’est en comprenant nos interlocuteurs qu’il est possible de parler un langage commun et de construire la durabilité.

Mettre en œuvre des approches pragmatiques dans les processus de concertation, c’est réussir à aller au-delà de l’écriture de la politique ou de la stratégie parfaite mais irréaliste, et réussir à mettre sur la table les logiques et attentes de toutes les parties prenantes pour qu’elles soient prises en compte et que des compromis soient trouvés et construits. Il s’agit de partir de la diversité des intérêts et attentes exprimés par les acteurs, pour mettre le territoire et ses enjeux au centre de l’équation. C’est dans cette démarche que le pragmatisme, mais aussi la sensibilité et l’adaptation permanente à la diversité des contextes locaux peuvent permettre de poser les bases de la durabilité.

S’intéresser aux autres cultures, faciliter les dialogues, emboîter les échelles de planification, plaider pour les bonnes pratiques sociales, se remettre en question en continu et évoluer dans un climat professionnel bienveillant, sont autant de principes qui nous ont toujours animés et font le succès du Groupe Insuco.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à lire ce rapport que nous en avons à évoluer au quotidien dans notre métier, avec toujours le souci de satisfaire les attentes de nos clients et des parties prenantes de nos projets.

LE  
CODIR



A photograph of a rural landscape, likely in a tropical region, featuring a small house with a corrugated metal roof partially obscured by dense green foliage and trees. A dirt path or road runs through the foreground, and a wooden fence is visible in the middle ground. The entire image is overlaid with a semi-transparent teal filter.

# INTRODUCTION



La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est un champ de questionnement large et protéiforme. Sans prétendre faire un état de la question, notre spécialisation sur les questions de durabilité sociale nous oblige à positionner notre propre vision de la RSE par rapport aux tendances générales de la littérature. Nous souhaitons ainsi introduire le présent rapport par un aperçu de nos réflexions sur les analyses de la RSE et plus largement de notre vision de la durabilité des organisations. La synthèse des travaux fondateurs sur le sujet réalisée par Carroll (1979) montre que les analyses s'organisent en quatre niveaux.

Les premier et deuxième niveaux de responsabilité sociétale sont suivis et sanctionnés par les États. Ce sont d'une part l'obligation économique pour l'entreprise d'investir dans ses outils de production et son personnel pour assurer sa croissance et la qualité de ses produits, et, d'autre part, l'obligation de respecter les lois et les réglementations du pays où elle intervient. Il s'agit des responsabilités normales de l'entreprise. Elles sont de l'ordre de l'obligation. Elles ne peuvent donc pas être présentées comme des efforts particuliers au titre d'un engagement sociétal de l'entreprise (Robert-Demontrond & Joyeau, 2009 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Insuco rejoint ici la position selon laquelle les obligations économiques et légales constituent le socle de toute entreprise, dès lors la RSE commence là où la loi s'arrête et repose sur une volonté de l'entreprise (Davis, 1973).

Les troisième et quatrième niveaux relèvent davantage de l'engagement de l'entreprise à l'aune des logiques et des contraintes de son champ d'intervention. Il s'agit de l'inscription de l'entreprise dans les attentes de la société<sup>[1]</sup>, puis de l'investissement dans la communauté.

Ce dernier niveau engage la responsabilité discrétionnaire et individuelle des chefs d'entreprise en tant que citoyens. Le troisième niveau est pour Insuco le principe même de la RSE. Il s'agit pour l'entreprise d'agir en tant qu'entreprise, et de dépasser ses obligations légales pour ancrer ses manières d'agir dans les attentes politiques, économiques et sociales collectives. C'est précisément à ce niveau que se placent les préoccupations contemporaines de durabilité environnementale et sociale des modèles productifs des entreprises.

L'inscription dans les attentes sociétales constitue donc pour Insuco, à la fois notre champ d'intervention, et le niveau sur lequel nous cherchons à axer notre responsabilité sociétale d'entreprise. Ce dernier niveau mérite ainsi que nous nous y penchions davantage.

Il est en effet complexe à saisir puisque les attentes sociétales peuvent tour à tour être des exigences issues de groupes sociaux qui prennent une importance sociétale ; faire l'objet de réglementations et de normes par différents types d'institutions ; et constituer des causes individuelles pouvant alimenter de multiples formes de philanthropie.

---

[1] La littérature de la RSE parle d'attentes « éthiques » ou « morales ». Du point de vue sociétale, la notion est trop restrictive car toutes les attentes de la société ne sont pas éthiques ou morales, mais aussi et surtout politiques, économiques, sociales. Du point de vue de la pensée morale, cette définition tend au maximalisme moral en considérant que toute norme collective relève d'une forme de morale. Nous y préférons une approche plus minimaliste mais concrète et exigeante autour du principe de « ne pas nuire à autrui » (Mill, 1859 ; Ogien, 2007).



On voit alors que les frontières de ce niveau de RSE avec les obligations et la philanthropie sont floues et mouvantes. C'est cette instabilité qui selon nous fait la fragilité de la RSE et ouvre la porte à toutes les formes de green- ou social-washing.

Prenant acte de cette fragilité, Woods (1991) propose de faire évoluer la responsabilité sociétale vers la notion de performance en combinant les niveaux de Carroll (1979) à l'approche de Warwick & Cochrane (1985) qui aborde l'institutionnalisation des pratiques de RSE. Cette nouvelle démarche fournit un cadre de mise en œuvre et de suivi contraignant pour les entreprises, tout en prenant en compte qu'il s'agit d'un effort qui se construit et se mesure dans le temps. Woods concrétise ainsi l'idée d'inscription dans les attentes sociétales par l'établissement de principes, de politiques et de processus.

C'est précisément dans cette démarche de performance sociétale de l'entreprise que Insuco déploie ses services de durabilité sociale pour ses clients et inscrit son propre fonctionnement.

Quel est le contenu de cette performance sociétale au-delà des obligations et des lois ? Quelles problématiques sont à prendre en charge ? Quelles sont les attentes sociales du moment sur lesquelles se positionner ? Ce sont les premiers travaux sur la RSE qui nous indiquent que, par définition, la responsabilité d'une entreprise est de se positionner consciemment et volontairement sur les problématiques de son champ d'intervention en raison des bénéfices tirés de la société, et des effets de son action sur la société.

En définitive, pour Insuco, la RSE, ou la participation à la durabilité sociale et environnementale, est une performance de l'entreprise pour s'inscrire dans les attentes sociétales relatives aux enjeux que soulève son activité au-delà de ses obligations économiques et légales. C'est dans ce sens que Insuco fournit ses services de performance de durabilité sociale associés aux obligations des entreprises mais aussi au titre de leur RSE et de leur vision de la durabilité, prenant en compte l'ensemble des logiques des parties prenantes qui composent chaque secteur, chaque territoire d'intervention.

Comme le présent rapport le met en lumière, c'est dans ce sens aussi que Insuco aborde sa propre performance sociétale : prendre en charge au-delà de nos obligations légales les enjeux sociétaux que notre activité soulève par des pratiques mesurables et fondées sur notre connaissance de notre secteur et de ses parties prenantes. Quels sont donc les enjeux sociétaux soulevés par l'activité d'un bureau d'études qui fournit des services intellectuels en sciences et durabilité sociales ?

La gestion et l'appropriation des connaissances que nous produisons dans la diversité de nos contextes d'intervention, notre rôle dans la construction de relations de confiance entre les parties prenantes mais aussi la question du rôle que peuvent jouer les « tiers acteurs » dans la transformation sociale, productive et institutionnelle des territoires, sont autant de questions relatives à nos impacts sociaux.

La matérialité de notre impact sur les sociétés est principalement à chercher du côté de notre modèle productif au sein de la chaîne de valeur globalisée de l'expertise internationale, d'une part, et du côté des aspects logistiques de notre activité, d'autre part.

Nous sommes en effet inscrits dans une chaîne de valeur globalisée fondée sur les différentiels économiques entre Nord et Sud, avec des modèles d'entreprise, de salariat et de génération de valeur qui posent question et que, à notre manière, nous essayons de faire évoluer. Nous présenterons ainsi dans le détail notre gouvernance au sens large (chapitre 2), notre organisation des ressources humaines (chapitre 3) et quelques bonnes pratiques (chapitre 4). Sur ces trois points, nous essayons de mettre en place et de promouvoir des pratiques qui vont au-delà de nos obligations et des pratiques dominantes au sein de notre secteur et de sa chaîne de valeur. Bien entendu nous ne nous plaçons pas en modèle à suivre, mais bien sur une trajectoire de performance.

Bien que nos services soient de type intellectuel, ils ont une dimension matérielle.

Le propre de notre expertise est d'aller à la rencontre des groupes sociaux et des individus dans les localités, souvent reculées, des nombreux pays où nous intervenons. La logistique (transport, logement, bureaux) constitue ainsi la principale source et matérialité de notre impact sociétal, en particulier sur l'environnement. Nous présentons donc aussi nos différentes pratiques de maîtrise de notre empreinte sur la planète (chapitre 5).

Capitaliser, innover, débattre, améliorer nos approches... sont autant de moteurs qui nous animent dans la mise en œuvre de notre métier. Ainsi, plusieurs démarches ont été initiées depuis la création du Groupe pour formaliser, structurer et approfondir nos capacités dans le domaine. L'IFSRA nous permet de garder un lien continu à la recherche, les OTT de tester des méthodes innovantes sur nos « territoires d'apprentissage » et l'ICSI de réfléchir à notre positionnement et aux grands enjeux sociétaux de nos secteurs d'intervention (chapitre 6).







# 1. PRÉSENTATION DE INSUCO

## 1.1 INSUCO EN QUELQUES MOTS

Insuco est un bureau d'études indépendant spécialisé en sciences et durabilité sociales. Notre objectif est de promouvoir un partenariat pérenne entre les acteurs d'un même territoire, pour construire la durabilité.

Depuis 13 ans, nous accompagnons les acteurs du secteur privé, public et de la société civile, pour comprendre et gérer les enjeux sociaux de leurs projets, soutenir leur intégration dans leur territoire et garantir le respect des normes internationales de sauvegarde sociale.

Insuco, c'est un bureau d'expertise mais aussi un ensemble d'entités dont la création s'est révélée comme évidente au fur et à mesure de l'évolution du Groupe, telles qu'ISC, l'IFSRA et l'ICSI. Toutes font partie de la galaxie Insuco.

Nous avons toujours gardé un pied dans le monde académique et à ce titre, nous avons, depuis le début de l'aventure, promu la valorisation scientifique de nos études qui présentaient un intérêt scientifique.

Cet appui à la rédaction d'article ou de chapitres d'ouvrage, ainsi qu'à la participation à des colloques internationaux, a été repris par un institut de recherche que nous avons créé pour la promotion de la recherche en sciences sociales en Afrique en 2017 : l'Institute for Social Research in Africa (IFSRA). Cet institut a d'autres missions comme le soutien de jeunes chercheurs africains, la participation à des projets de recherche, l'enseignement universitaire, l'édition...



Viser l'excellence dans notre métier nous a conduit, quelques années après la création de Insuco, à sortir des sentiers battus pour collaborer avec des spécialistes de nos thématiques, disciplines, territoires... et donc à accompagner nombre de nos consultants dans leurs premières missions d'expertise.

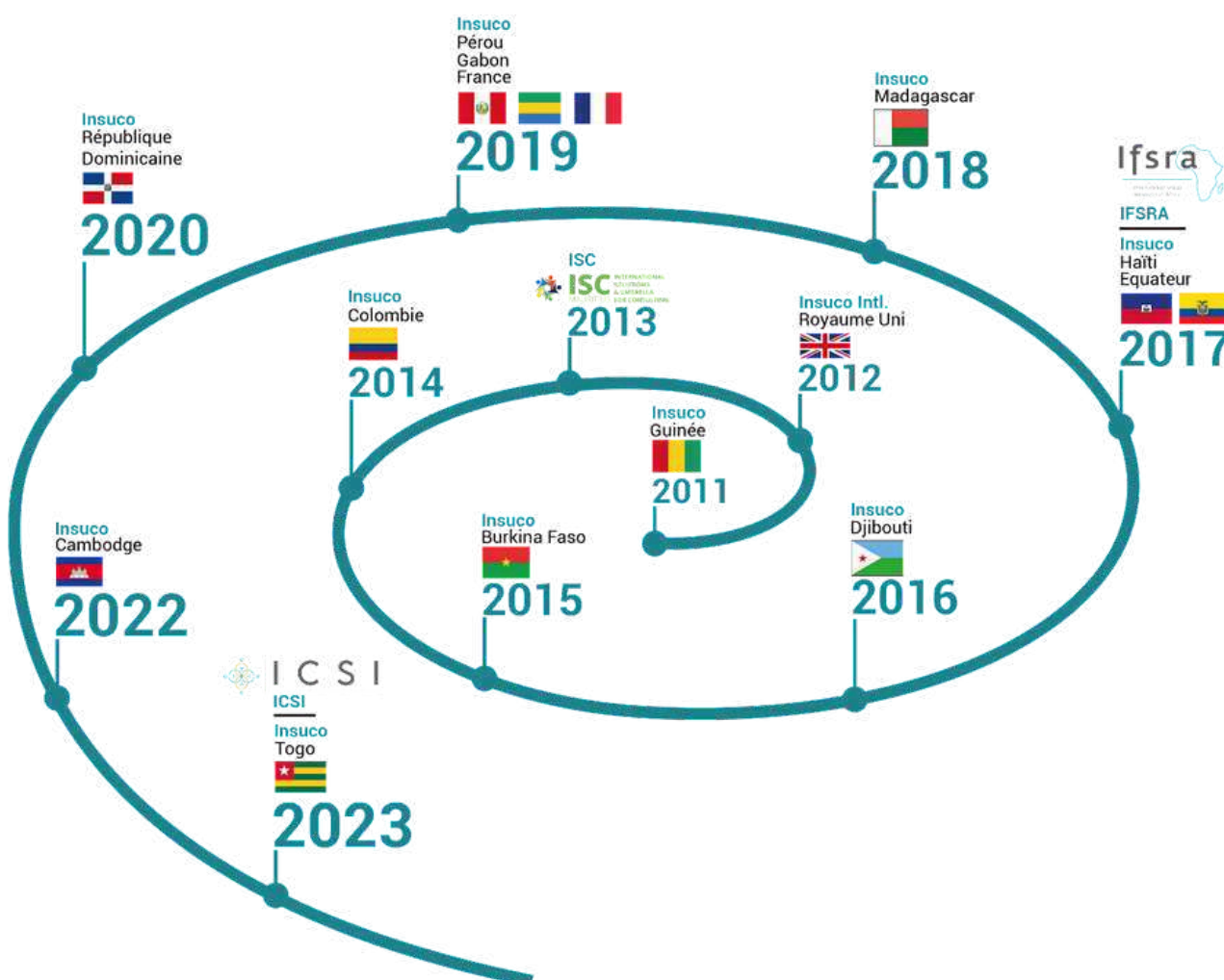
Pour les accompagner sur le plan administratif et fiscal, nous avons créé ISC, une société de portage salarial leur permettant de bénéficier d'un statut. Avec l'apprentissage du métier, nous avons décidé d'ouvrir ISC au public en 2015 et aujourd'hui, la société porte des consultants pour le compte d'organisations internationales, d'ONG, de sociétés privées...

Évoluer dans une dizaine de secteurs avec les décideurs d'aujourd'hui et de demain, nous a amené à réfléchir à la manière de formaliser des arènes de discussion sous un nouvel angle, tisser des réseaux d'apprentissages entre nos territoires d'interventions, diffuser les innovations pour répondre à des problèmes opérationnels d'une diversité d'acteurs, et, plus largement, repenser notre rôle dans la production et la diffusion des connaissances.

Nous avons ainsi récemment créé Insuco Center for Social Innovation (l'ICSI), un think tank pour répondre aux grands enjeux de notre temps et réfléchir au monde de demain. Parler des impacts des projets sur les territoires nous a aussi amené

rapidement à penser leur suivi en temps réel en impliquant les citoyens dans le partage et l'appropriation de l'information. Nous avons alors développé les Observatoires des Transformations Territoriales (OTT) en 2018, aujourd'hui intégrés dans l'ICSI.

Ces observatoires ont été mis au service d'organisations publiques, privées et de la société civile en Amérique Latine pour permettre de suivre l'impact de grands projets infrastructurels sur la transformation des territoires. Ils sont le terrain de nombreuses innovations, autant pour ce qui est des outils de gestion et collecte des données que pour la manière dont est partagée et appropriée l'information entre les acteurs.



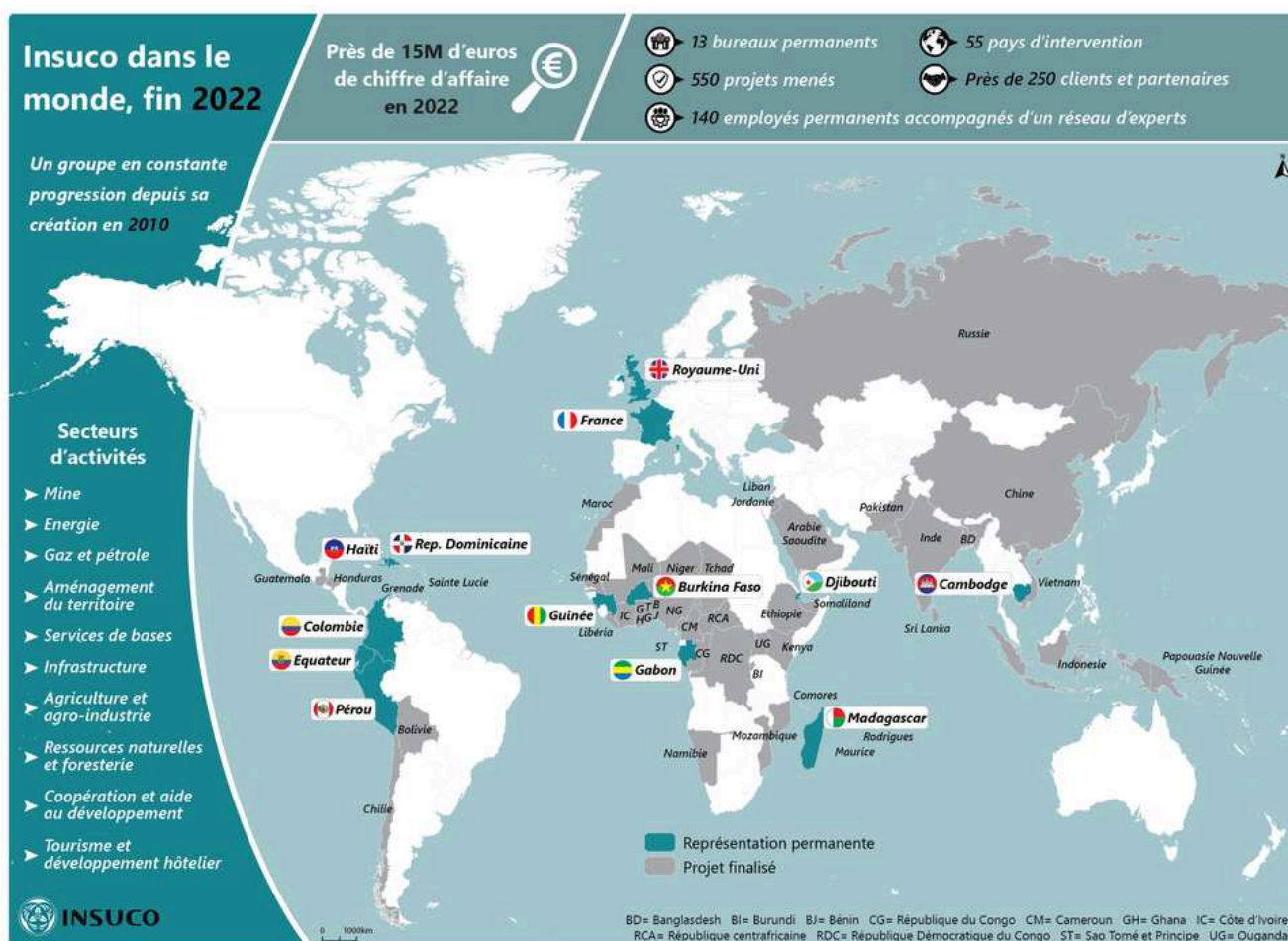
*La galaxie Insuco*



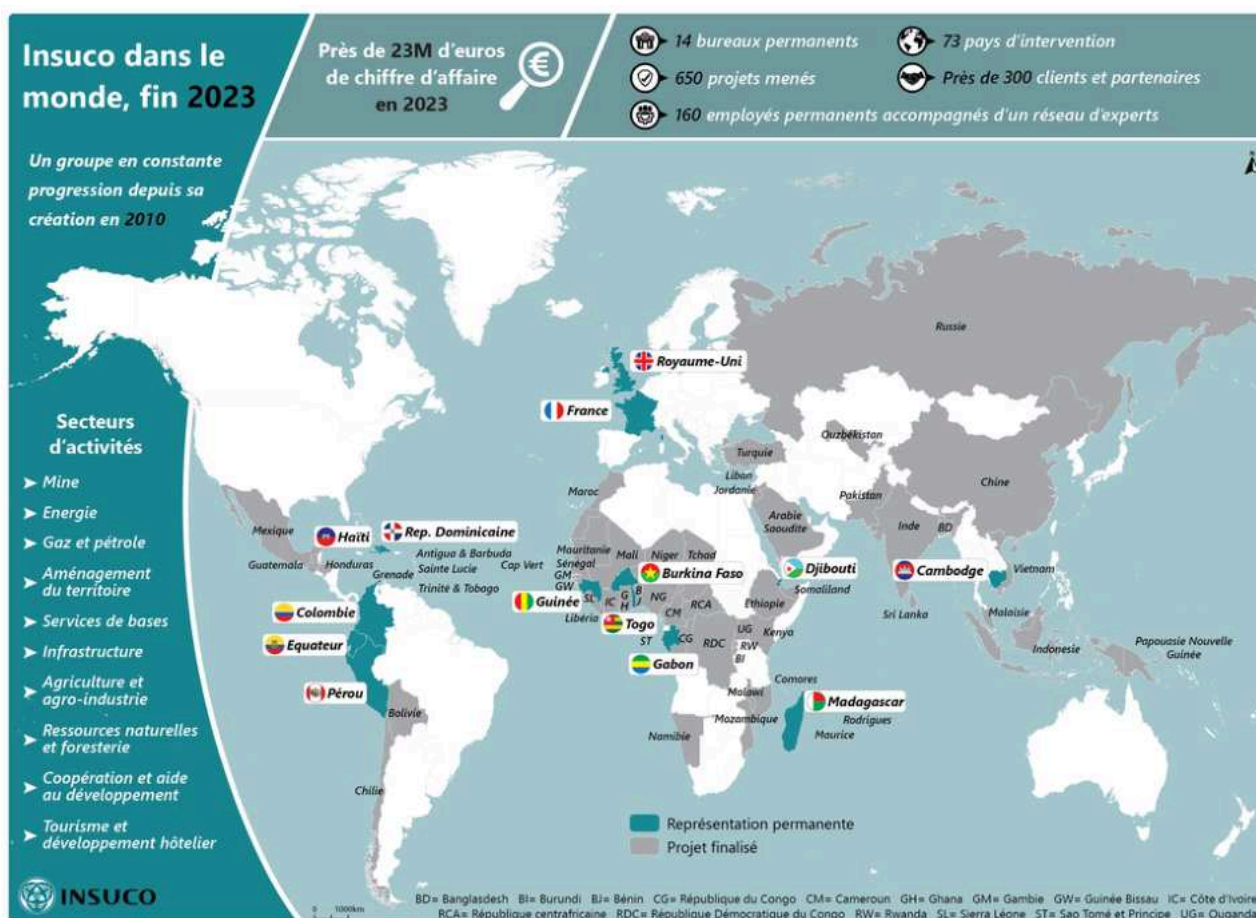
## 1.2 INSUCO EN QUELQUES CHIFFRES

Grâce à notre expérience dans plus de 70 pays sur les 4 continents, et à l'expertise de nos équipes pluridisciplinaires, nous proposons à nos clients des approches performantes, opérationnelles et pragmatiques, basées sur notre connaissance fine de leurs enjeux et des contextes locaux.

Notre modèle de développement est ancré sur la mise en place de capacités solides dans les pays où nous évoluons, à travers des bureaux pérennes qui réunissent des équipes multiculturelles, et une politique de renforcement continu des capacités locales, qui nous permettent d'être réactifs et au plus proche des réalités du pays.



*Insuco en quelques chiffres fin 2022*



Insuco en quelques chiffres fin 2023

A photograph of a group of people, mostly men wearing white thobes and ghutras, sitting on the ground under a large, rustic thatched roof structure. One man stands in the center, facing the group. The scene appears to be an outdoor gathering or meeting in a traditional setting. The image is overlaid with a semi-transparent teal filter.

## 2. GOUVERNANCE



## 2.1 UNE INDÉPENDANCE TOTALE

Aucun fonds d'investissement ou investisseur extérieur n'est actionnaire du Groupe Insuco et donc aucun Conseil d'Administration (CA), aucune entité externe, ne dicte les choix du Comité de direction (Codir) et les analyses de nos experts.

Le grand avantage d'un CA est qu'il donne une dimension publique/collective à la décision et intervient ainsi a priori au bénéfice de la pérennité de l'entreprise. Malheureusement on observe de plus en plus le peuplement de ces CA par des actionnaires qui orientent les entreprises vers l'unique objectif de rentabilité de l'actionnariat, au détriment de l'obligation économique de premier niveau qui est d'investir pour assurer la qualité des services et des produits au bénéfice de la société/communauté.

Le Groupe Insuco est donc un Groupe uniquement géré par son Comité de direction, sans Conseil d'Administration investi par des actionnaires déconnectés des réalités de l'entreprise.

Le Codir accompagne la gestion décentralisée des différentes filiales et tous les employés participent à la stratégie du Groupe et à son suivi, notamment grâce à l'organisation régulière de rencontres, à différents niveaux.

En 2022-2023, nous avons organisé :

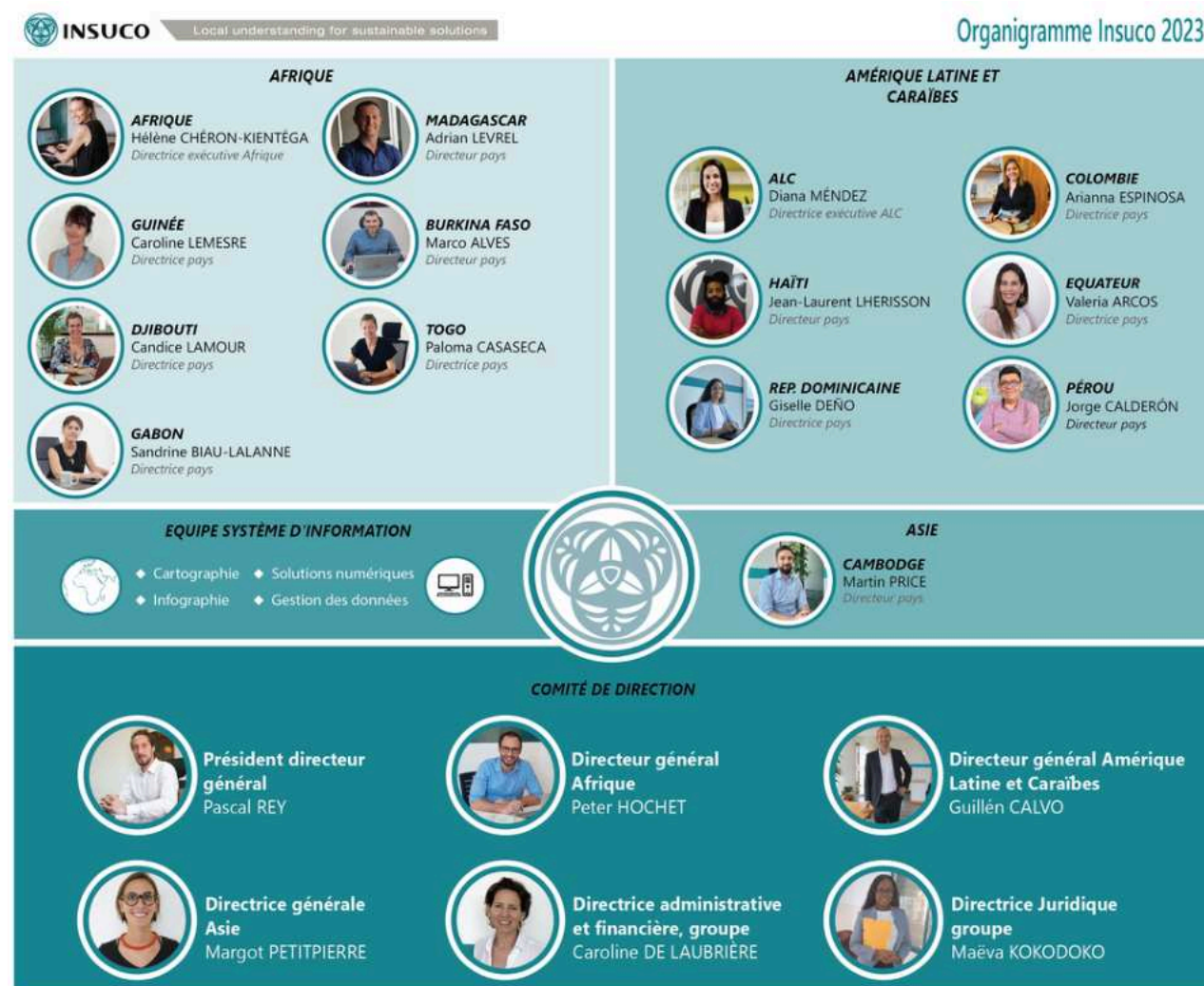
- Un séminaire qui a réuni le Comité de Direction et les Directeurs pays pour penser la vision 2022-2025 du Groupe ;
- Deux séminaires Consultants annuels, avec nos experts clés francophones, pour améliorer nos pratiques dans le cadre de notre collaboration,

- Deux séminaire Technique Afrique et Amérique Latine pour faire le point sur nos outils, approches...
- Un séminaire Direction Générale pour faire le point de la vision et de la stratégie de développement du Groupe sur la base des résultats des séminaires précédents.

Ainsi, les processus décisionnels du Groupe sont le plus décentralisés possibles au niveau des Directions Pays et de leurs équipes. Pas de procédures lourdes dans la prise de décision, pas de seuil ou limite financière pour nos projets... sont autant d'atouts qui font l'agilité du Groupe et expliquent certainement en partie notre développement et notre capacité d'adaptation permanente.

Plus généralement, notre indépendance nous permet de ne pas faire de la performance économique notre objectif prioritaire, qui reste de réaliser notre métier avec des standards de qualité élevés et de faire croître les pratiques de durabilité sociale dans nos régions d'intervention.

En termes de perspectives, étant donnée la taille que le Groupe Insuco prend, nous discutons de la mise en place d'un Conseil qui validerait les orientations du Codir et du fait de formaliser davantage la participation de nos salariés à la prise de décision et au suivi de la stratégie et des pratiques du Groupe, notamment pour compenser les risques que peut représenter l'absence d'un Conseil d'Administration.



Organigramme Direction Générale et Directions Pays fin 2023

## 2.2 LA SYNERGIE ENTRE LES BUREAUX, BASE D'UNE IDENTITÉ FORTE

Garder une identité commune malgré la diversité des cultures représentées dans nos équipes et l'éloignement géographique entre nos bureaux a toujours été un objectif dans notre développement. Cela ne veut pas dire que nous ne prenons pas en compte les spécificités territoriales mais bien que nous cherchons à nous retrouver tous dans des valeurs communes, en particulier celles édictées au début de ce rapport.

Cela passe par l'utilisation d'outils internes de communication, la participation et la synergie entre les bureaux tant dans notre quotidien (dans la mise en œuvre de notre métier) que dans les réflexions liées aux choix stratégiques du Groupe.

## 2.3 PRÉSENTATION DE NOTRE ÉCOSYSTÈME

### 2.3.1. Nos équipes permanentes

Notre identité s'est forgée au travers de nos salariés. La diversité des cultures, des envies, des compétences et des expériences de nos équipes sont autant d'éléments qui ont participé, tout au long de l'histoire du Groupe, à construire notre identité. Pour qu'un tel processus soit possible et que chacun puisse y participer, nous avons toujours veillé à comprendre les agendas de ceux qui nous rejoignent, à leur permettre d'exprimer leurs envies, à mettre des moyens dans les idées de développement proposées et à accompagner le renforcement des capacités de ces équipes.

Insuco, c'est avant tout des Hommes qui savent travailler ensemble et mettre leurs compétences au service de nos clients.

### 2.3.2. Notre pool de consultants

Nous avons toujours perçu nos équipes d'experts, bien qu'ils soient indépendants et que nous encourageons leur indépendance en n'exigeant pas d'exclusivité, comme des membres à part entière des équipes Insuco. Cela passe par une relation long terme, une communication continue et une participation de leur part aux choix stratégiques du Groupe. L'implication de nos consultants francophones voit son paroxysme chaque année lors d'un séminaire organisé en Europe qui leur est dédié, depuis 2022.

Cette relation long terme est un gage de bonne collaboration et nous permet continuellement d'améliorer nos outils et nos approches et d'aller au-delà des attentes de nos clients dans nos mandats.

### 2.3.3. Nos clients

Nous avons pour leitmotiv de travailler, autant que faire se peut, pour tous les acteurs d'un même secteur sur un même territoire. Nous travaillons ainsi indifféremment, sans parti pris, pour des compagnies privées, des États, des institutions financières publiques et privées, des opérateurs du développement, les Nations Unies, la société civile et des ONG. Nous avons pour objectif de construire des relations durables avec nos clients et mettons tous nos efforts en œuvre dans ce sens.

### 2.3.4. Les communautés

Elles sont au cœur de nos préoccupations et nous interagissons avec elles au quotidien sur la majorité de nos projets. Notre leitmotiv est d'avoir une compréhension fine de leurs intérêts pour pouvoir les mettre sur la table lors de l'élaboration de politiques, solutions ou stratégies.

### 2.3.5. Nos territoires

Nous disposons de références dans plus de 70 pays mais lorsque nous évoquons nos territoires, ce sont bien les échelles locales qui nous intéressent. Forts de la mise en œuvre de plus de 650 projets en Afrique, en Asie, en Amérique Latine et dans les Caraïbes, nous participons au renforcement de la gouvernance locale et de la citoyenneté dans de nombreux territoires. Cela passe par de nombreux postulats et approches, en particulier l'implication de toutes les parties prenantes dans la production de données, d'analyses et de leur restitution.



## 2.4 UNE FISCALITÉ ORIENTÉE VERS LES SUDS

La chaîne de valeur globalisée de l'expertise internationale repose sur le différentiel économique entre pays du Sud et pays du Nord. De façon tendancielle, la valeur est produite à partir de missions et de projets dans les pays du Sud, et elle est majoritairement captée dans les pays du Nord par les sièges sociaux des bureaux d'études et les taux de prêt des fonds et des banques de développement du Nord. En tant qu'impact sociétal de notre activité, nous tentons de rééquilibrer cette situation en mettant en place, à notre niveau, un modèle productif décentralisé.

Nous construisons des sociétés de droit national dans les pays dans lesquels nous opérons et limitons notre représentation dans les pays du Nord.

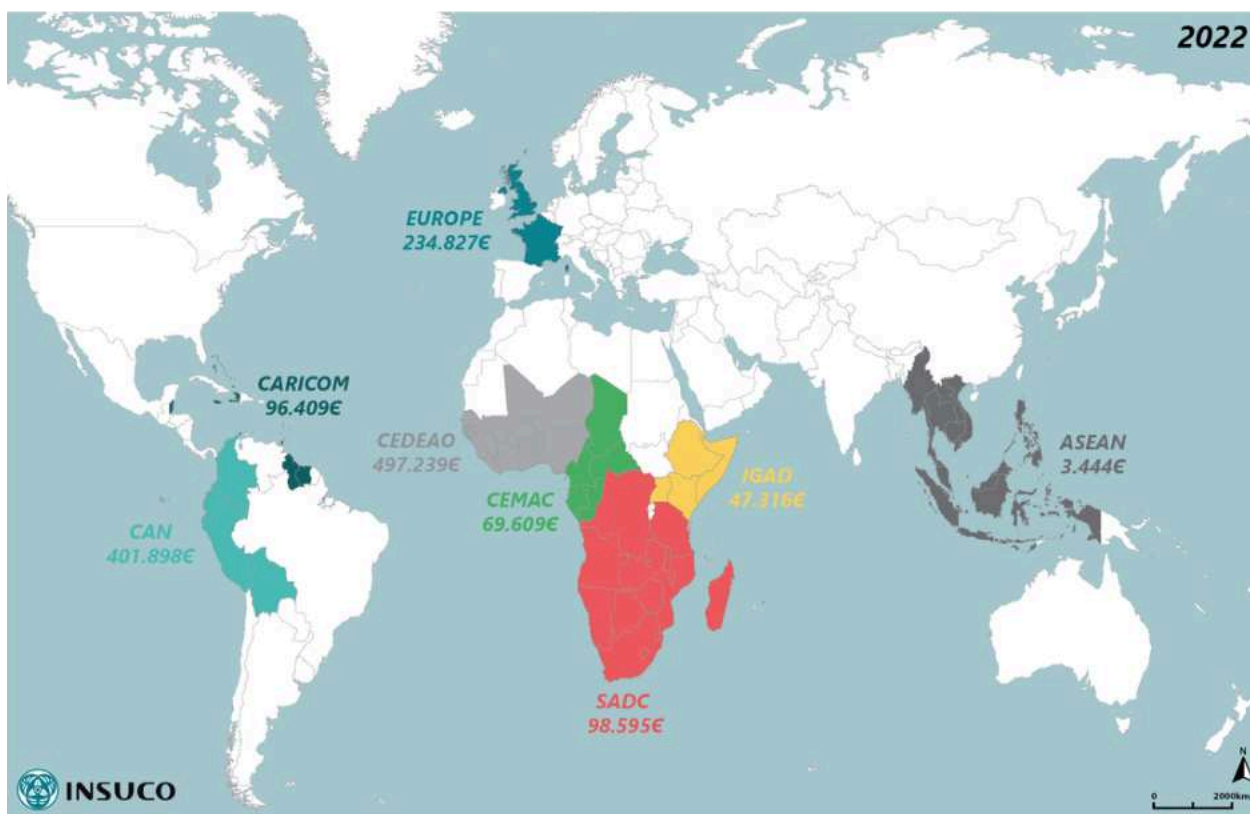
Nous participons ainsi autant que possible à l'activité de ces pays à travers notre contribution fiscale, la création d'emplois pérennes, le recours à de l'expertise nationale, le renforcement des capacités sur place, et l'alimentation du tissu économique local à travers l'ensemble de nos fournisseurs locaux. Cet investissement dans nos pays d'intervention sert aussi nos activités. Nous pouvons participer aux débats nationaux, être plus réactifs, capitaliser sur la connaissance pays... où renforçons de fait notre légitimité à intervenir sur les enjeux de durabilité sociale.

Ainsi l'exemple que nous mesurons le mieux actuellement est la répartition de notre contribution fiscale dans les zones où nous intervenons. Il ne s'agit pas en tant que telle d'une pratique liée à notre RSE car c'est une obligation, mais elle exprime le modèle équilibré de répartition de la valeur que nous cherchons à mettre en place.

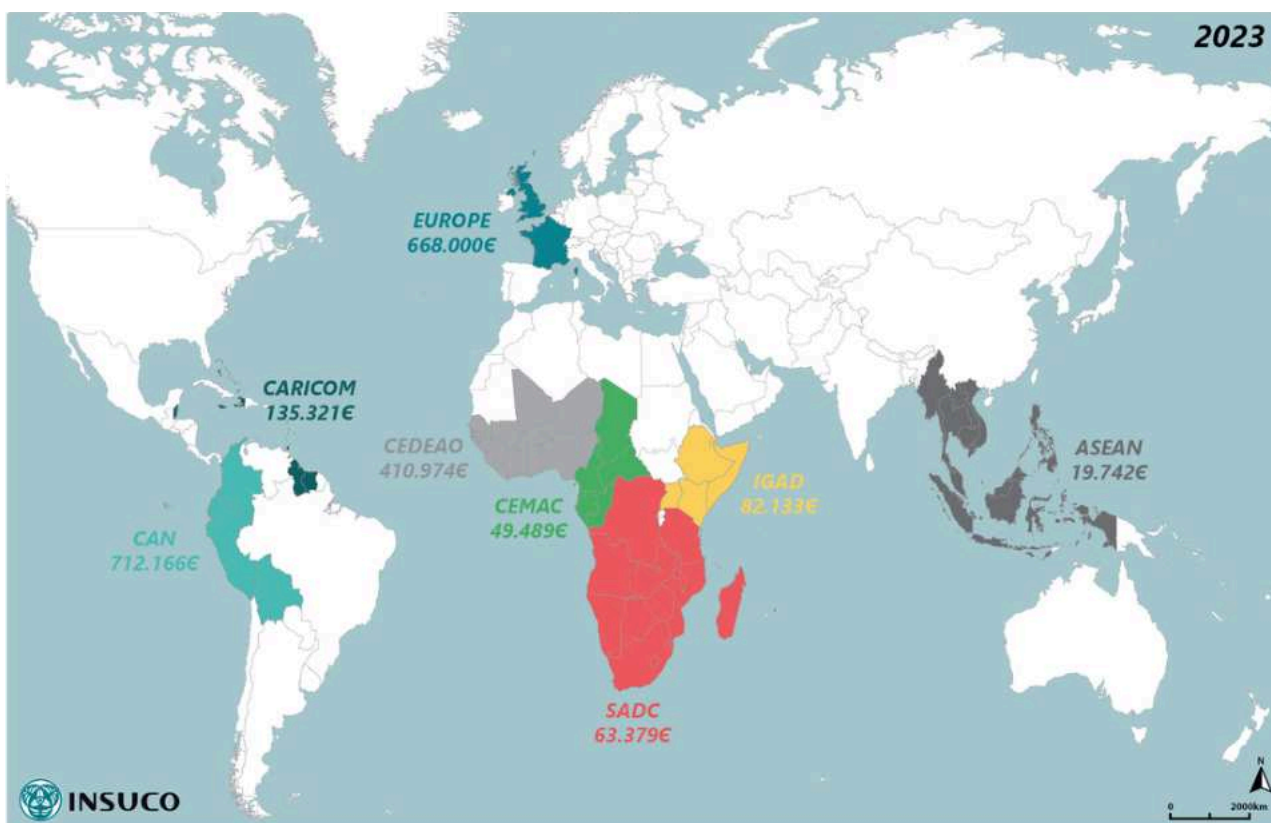
En termes de perspectives, par ailleurs, nous travaillons à formaliser et mesurer notre contribution au tissu économique (emplois pérennes, fournisseurs).

Respectivement 84% et 70% en 2022 et 2023 des contributions fiscales de Insuco l'ont été dans ses pays d'intervention. Si ces chiffres traduisent une orientation certaine vers une participation aux recettes fiscales plus fortes dans les pays du Sud, la tendance qu'ils démontrent nous invite à mieux anticiper l'année 2024 pour assurer de revenir à une contribution vers les Sud au-delà de 75% de l'ensemble des contributions fiscales du Groupe.





Contributions fiscales du Groupe dans ses zones d'intervention en 2022



Contributions fiscales du Groupe dans ses zones d'intervention en 2023



# 3. UNE ENTREPRISE CENTRÉE SUR L'HUMAIN



Parce qu'elle est par nature tournée vers les Hommes et vers le monde, la première richesse d'une entreprise comme la nôtre réside dans ses collaborateurs, fédérés autour de valeurs fortes et humaines. Nous promovons la diversité et la multiculturalité au sein de nos équipes, et appliquons des principes de recrutement et d'évolution interne visant l'équité et l'égalité des chances.

### 3.1 L'ACCOMPAGNEMENT DE NOS ÉQUIPES

Nous cherchons à développer un environnement de travail permettant à chacun d'exprimer son talent, pour contribuer à une réussite commune au service de nos clients.

Nous avons à cœur d'accompagner nos collaborateurs (employés permanents ou consultants) dans leur progression à travers la mise en œuvre de formations et la mise en place d'une politique de promotion et de mobilité, mais aussi de les impliquer dans les choix stratégiques du Groupe.

Nous encourageons la mobilité interne, offrant aux salariés la possibilité d'évoluer vers de nouveaux postes, de changer de pays ou de travailler sur de nouveaux types de projets.

En 2022-2023, 12 de nos salariés ont ainsi profité de cette politique (promotions de Chargés de Projets, Directeurs Techniques, Responsables Administratifs et Financiers, Directeurs Pays à de nouveaux postes et mobilités vers le Canada, le Cambodge et le Togo).

Également, 5 de nos salariés sont devenus consultants et ont continué à collaborer avec Insuco en tant qu'expert.



De la même manière, nous encourageons les échanges autour des approches que nous développons et souhaitons que chacun puisse être force de proposition et ainsi participer à l'esprit d'innovation et au bon fonctionnement du Groupe.

Nous avons donc un dispositif de formation et d'accompagnement de nos collaborateurs qui articule formation initiale, formation continue et organisation des conseils au fil de l'eau entre collaborateurs. Nous avons récemment lancé en complément de ce dispositif le « terrain formateur » et « l'échange de salariés entre bureaux ».

Sur les années 2022-2023, nous avons organisé :

- Un atelier de formation Technique pour les nouvelles recrues d'Afrique en novembre 2022
- Des formations initiales à distance et nous avons lancé un chantier e-learning interne ;
- Une formation continue autour des « jeudis d'Insuco » qui ont donné lieu à plus d'une cinquantaine de sessions enregistrées entre janvier 2022 et décembre 2023 :

- Les "jeudis programmés" de janvier à juin, deux jeudis par mois, alternativement en anglais et en français, et en parallèle une formation en espagnol pour les équipes LAC un jeudi sur deux tout au long de l'année. Le programme étant élaboré l'année précédente et bouclé avant les fêtes de fin d'année ;

- Les "jeudis à la demande" de septembre à décembre, un jeudi par mois, en anglais ou en français.

Le programme était élaboré selon les besoins exprimés par les équipes techniques pour approfondir une question / thématique.

Nos équipes des départements supports ont-elles aussi accédé à des ateliers / formations internes (processus d'onboarding notamment avec l'apprentissage de l'utilisation de SAGE et SAGE BI, formation Enneagramme, utilisation de la plateforme Ariba) et externes (formation Sysco-Ohada, gestion de stocks, gestion des achats, marchés publics, application de procédures légales et réglementaires...).

A travers ces démarches de formation continue, nous sommes pleinement dans notre stratégie de construction de cercles vertueux : les apports personnels de la formation sont évidents et servent également l'entreprise puisque des équipes mieux formées sont plus compétentes et nous permettent d'améliorer la qualité de nos services.



## 3.2 LE RESPECT DES DIFFÉRENCES

Le bien-être de nos collaborateurs, l'esprit d'équipe et l'innovation font partie des valeurs que nous portons au quotidien. La diversité, la multiculturalité, les compétences et la complémentarité de nos équipes sont notre force.

Nous appliquons des principes visant l'équité et l'égalité des chances dans l'emploi, ce qui est aussi valable pour les évolutions en interne. Aujourd'hui, Insuco, c'est plus de 20 nationalités représentées dans nos équipes.

## 3.3 LA CONSIDÉRATION DU GENRE

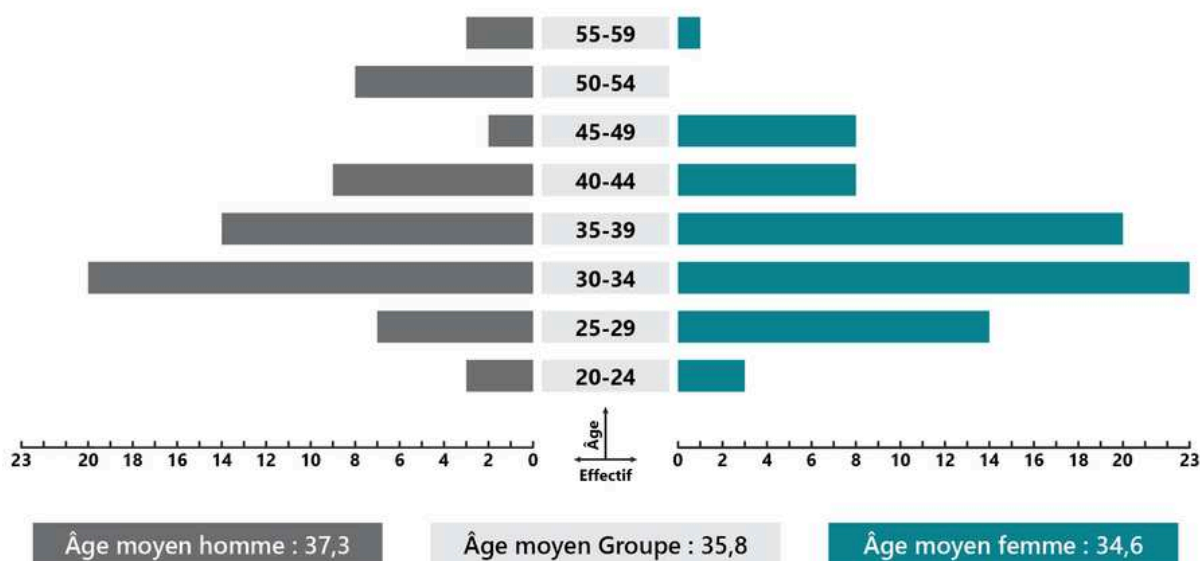
### 3.3.1 La considération du genre dans notre vie d'entreprise au quotidien

Insuco valorise la diversité et l'égalité des chances. Nos équipes sont composées de profils variés : socio-économistes, agronomes, géographes, anthropologues, programmeurs, analystes, comptables, juristes...

Nos collaborateurs couvrent un large éventail d'âges, des jeunes talents aux professionnels confirmés, c'est la classe d'âge des 30-39 ans qui demeure la plus représentée, reflétant notre dynamisme.



Groupe Insuco : Pyramide des âges 2023



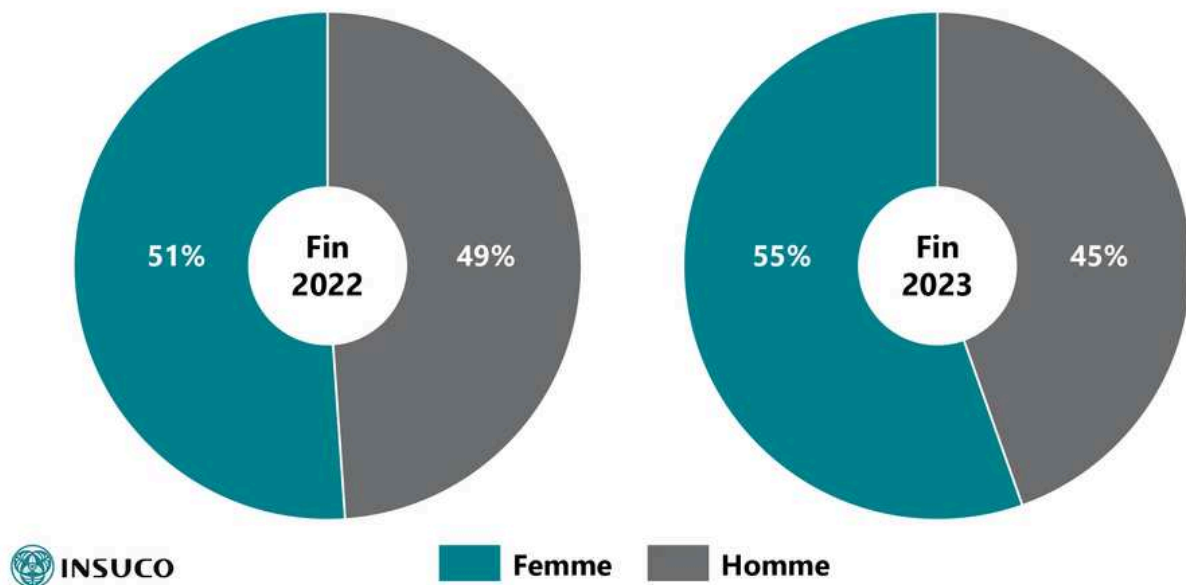
Répartition de nos salariés par classe d'âge et genre

## UNE ENTREPRISE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

En 2023, 55% de nos effectifs sont des femmes, contre 51% en 2022. Cette progression témoigne de notre engagement continu en faveur de l'égalité professionnelle.

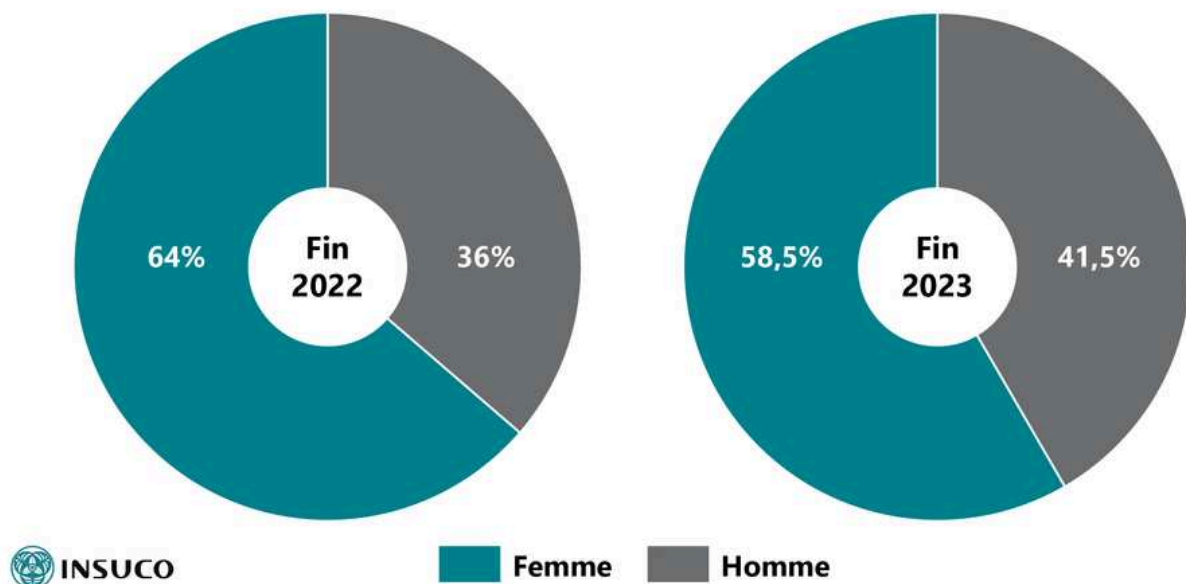
Les femmes restent aussi majoritaires aux postes de Direction Pays bien que l'on observe une légère baisse de leur proportion en 2023 par rapport à 2022.

### Répartition par sexe : Groupe Insuco



### Répartition homme/femme pour l'ensemble du Groupe

### Répartition par sexe : Direction Pays



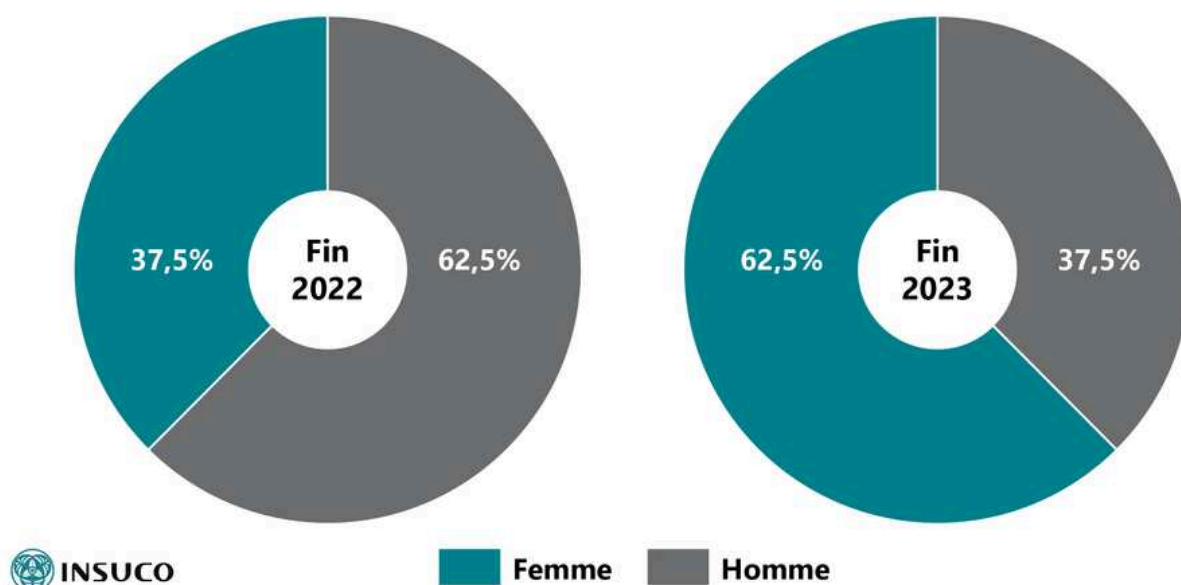
### Répartition homme/femme pour les Directions Pays



Enfin, avec le départ de deux hommes et leur remplacement par deux femmes, concomitamment à l'entrée dans le Comité de Direction d'une ancienne Directrice Pays, en tant que Directrice Générale Asie, mais aussi la promotion de deux femmes du

Groupe aux postes de Direction Exécutive continentale, la proportion homme/femme dans la Direction Générale s'est inversée en 2023.

### Répartition par sexe : Direction Générale



*Répartition homme/femme pour la Direction Générale du Groupe*

Le Groupe Insuco est résolument engagé dans la prévention et la lutte contre le harcèlement. Une politique anti-harcèlement est en place, visant à sensibiliser l'ensemble du personnel aux différentes formes de harcèlement, de discrimination, d'intimidation et de représailles sur le lieu de travail. Cette politique vise à prévenir ces comportements inacceptables et à réagir rapidement en cas de harcèlement présumé. L'objectif est de créer un environnement de travail respectueux, où chacun se sent en sécurité et protégé.

En 2024, le Groupe Insuco renforcera ces principes relatifs à la politique anti-harcèlement. Des mesures supplémentaires seront mises en place pour garantir un environnement de travail encore plus sûr et inclusif, notamment un chantier sur le renforcement de notre politique en matière de Diversité, Equité et Inclusion. Les employés seront informés des mises à jour et des nouvelles directives, et des formations spécifiques seront organisées pour renforcer la sensibilisation et la réactivité face au harcèlement.

### 3.3.2 La considération du genre dans nos études

Toutes nos méthodologies et nos outils permettent de prendre en considération la question du genre dans nos processus de collecte de données, notamment pour répondre aux nouvelles attentes de nos clients.

Cela nous permet, dans nos analyses, de mettre en relief des éventuelles disparités ou des stigmatisations liées au genre, de nous assurer de l'équité dans la considération ou la compensation des personnes impactées par un projet, quel que soit le genre, de mieux comprendre les différences entre les sexes et de concevoir des interventions plus efficaces pour répondre aux besoins de tous les groupes.

Nous sommes conscients de l'importance de ces questions et nous cherchons toujours des moyens de les aborder de manière sensible et respectueuse dans une logique d'amélioration continue.

Cependant cela ne nous permet pas d'interroger sur les questions LGBT, cela pouvant porter préjudice à certaines des parties prenantes individuelles concernées, aux yeux de leurs pairs.

Nous sommes ainsi conscients de la contradiction qu'il y a entre l'injonction à respecter les différences culturelles et sociétales, et l'injonction à l'égalité sur certains sujets.

Nous sommes donc forcément, sur le terrain, dans l'élaboration de compromis entre ces deux injonctions/principes contradictoires. Nous cherchons alors à trouver un équilibre en travaillant avec les communautés locales pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations, et en élaborant des interventions qui tiennent compte de ces facteurs.



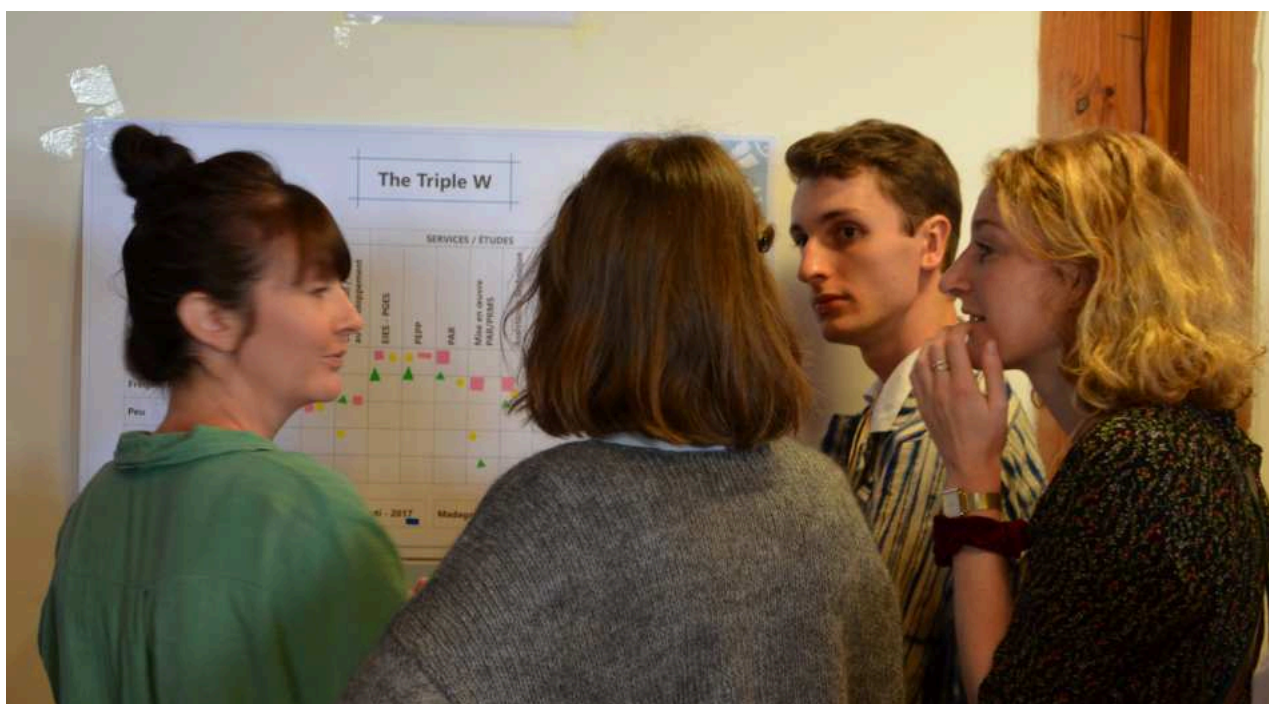
## 3.4 LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION

Promouvoir la transparence, inviter nos salariés à s'ouvrir aux enjeux des autres départements sont autant de mesures qui permettent aux salariés d'avoir une meilleure compréhension de leur environnement de travail et des enjeux de leur métier, tout en assurant, pour l'entreprise, une plus grande implication.

Nous sommes donc engagés à assurer une communication transparente et efficace au sein de notre groupe. Nous mettons en place tous les moyens nécessaires pour y parvenir, notamment en utilisant différents médias internes : comptes-rendus des réunions de Codirection, newsletters, diffusion mensuelle des données financières, comptes-rendus semestriels au sujet des résultats du Groupe... Nous sommes convaincus que la transparence est essentielle pour établir des relations de confiance avec nos employés et nos partenaires.

Nous sommes également conscients de l'importance de la communication ascendante et descendante pour garantir que les informations circulent librement et que les préoccupations de chacun sont entendues. Nous promovons ainsi continuellement le maintien d'une communication ouverte et transparente à tous les niveaux de notre organisation.

Nous sommes convaincus que ces mesures contribuent à renforcer la cohésion et la collaboration entre les différents départements de notre entreprise, ce qui se traduit par une meilleure performance globale. Nous encourageons donc nos salariés à participer activement à ces initiatives et à partager leurs idées et leurs préoccupations avec leurs collègues et leur hiérarchie.





A photograph of a woman standing and speaking into a microphone in a room with a wooden ceiling. Several people are seated at tables in the foreground, some looking at laptops. The image is overlaid with a teal tint.

# 4. LA PROMOTION DES BONNES PRATIQUES



Notre engagement pour le développement est à l'origine même de notre création. Nous œuvrons chaque jour pour fournir à nos clients des solutions performantes et opérationnelles, dans un souci permanent de transparence, respect mutuel et intégrité, et ce dans un environnement de travail sain et sécurisé.

Également, nous assistons nos clients pour le respect et l'opérationnalisation des normes internationales du Groupe Banque Mondiale : nous nous évertuons à les appliquer aussi dans nos pratiques au quotidien, en particulier les normes 2 et 3.

La norme 2 de la Banque Mondiale porte sur l'emploi et les conditions de travail. Elle reconnaît l'importance de la création d'emplois et de la génération de revenus dans la poursuite de la réduction de la pauvreté et de la croissance économique inclusive. Cette norme est « volontaire » et Insuco s'évertue à l'appliquer en :

- Créant des emplois pérennes ;
- Etablissant des politiques et procédures pour gérer ses Ressources Humaines (rémunération, avantages sociaux, santé et sécurité, non-discrimination...) ;
- Etablissant des mécanismes de communication et de consultation avec ses employés pour garantir que leurs préoccupations et leurs besoins sont considérés ;
- Etablissant des mécanismes de surveillance pour garantir que les politiques et procédures sont mises en œuvre correctement et que les employés sont ainsi notamment protégés.

La norme 3 de la Banque Mondiale, intitulée "Utilisation rationnelle des ressources et prévention et gestion de la pollution", reconnaît que l'activité économique et l'urbanisation génèrent souvent une augmentation des niveaux de pollution de l'air, de l'eau et du sol, et consomment des ressources limitées d'une manière qui peut menacer les populations, les services des écosystèmes et l'environnement aux niveaux local, régional et mondial.

De par l'essence de notre activité il nous est plus difficile d'activer des leviers pour réduire nos impacts à ce niveau, toutefois nous nous efforçons à valoriser les efforts fournis en termes de réduction de nos déchets et ceux en termes de minimisation de nos consommations d'énergie et de ressources au quotidien dans nos bureaux.



## 4.1 ENGAGEMENT DE DÉONTOLOGIE

Nous nous sommes construits autour de la volonté d'œuvrer ensemble dans le respect mutuel, l'esprit d'équipe, l'intégrité et la transparence. Nos procédures visent en

permanence à prévenir, détecter et éliminer les possibilités de pression et de corruption, pour travailler dans la confiance et la responsabilité..

## 4.2 HYGIÈNE, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT

La santé et la sécurité de nos équipes, de nos collaborateurs et de nos partenaires sont au cœur de nos préoccupations. Notre expérience du terrain nous a permis de mettre en place des procédures de prévention et d'urgence permettant de garantir le bien-être et la sécurité de tous, dans un environnement de travail respectant les meilleurs standards et pratiques professionnels. Ces mesures, ainsi que la responsabilisation de nos collaborateurs, nous permettent de travailler sur des projets de classe mondiale.

Ainsi, notre politique HSE est appliquée contractuellement à l'ensemble de nos consultants indépendants. De plus, la souscription à une assurance et à une mutuelle internationale avec les meilleures performances est systématique pour tous nos consultants internationaux.

Toutefois, les mesures que nous nous appliquons ne sont pas systématiquement répercutées à nos sous-traitants locaux. Une procédure doit être mise en place courant

2024 pour nous assurer que tous nos sous-traitants sont alignés sur nos exigences internes en termes de politiques HSE et cela grâce à une prise en considération dans les contrats qui nous lient.

Par ailleurs, lorsque nous intervenons dans des pays à risques, nous prenons en considération les situations potentiellement dangereuses. Pour ce faire, nous collaborons avec un prestataire spécialisé qui dispose d'une expertise spécifique des risques et des solutions adaptées à chaque contexte géographique et situation. Ce prestataire nous aide à établir des procédures de sûreté et de sécurité adaptées et à préparer nos équipes aux menaces et aux situations d'urgence.

Notre objectif est de garantir la meilleure sûreté pour nos salariés / consultants dans ces zones sensibles, tout en étant en conformité avec les lois et réglementations en vigueur.

## 4.3 ENGAGEMENT DE BONNES PRATIQUES COMMERCIALES

Faire du commerce de service et réussir n'est pas contradictoire avec le fait de plaider pour de bonnes pratiques commerciales. Ainsi, bien que cela reste assez classique, nous avons établi plusieurs lignes de conduite et politiques pour assurer notre évolution dans des cadres déontologiques de haut niveau. Nous avons en effet décidé, dès la création de l'entreprise, de ne pas considérer comme acquises certaines pratiques que nous avons observées dans notre secteur et qui ne sont pas en adéquation avec nos valeurs.

Parmi elles, nous luttons en particulier contre une pratique qui nous semble abusive, à savoir payer nos prestataires une fois que nos clients nous ont payés. Cela revient, par effet de ruissellement, à faire porter le risque financier du contrat à des indépendants et/ou à des bureaux de prestation locaux.

Au-delà du fait qu'une telle pratique est difficilement défendable juridiquement

(évocation d'un tiers dans les contrats, auquel une des parties n'a pas accès), le principe de faire porter un tel risque sur des personnes ou des entités qui n'ont pas les mêmes capacités financières que nous ne nous semble pas une bonne pratique. Étant donné que nous émargeons sur nos sous-traitants, notre responsabilité minimale est d'assurer le risque financier que nos clients pourraient nous faire courir.

En assurant ce confort à nos prestataires, nous garantissons aussi de meilleures relations et cela a des vertus pour notre entreprise en termes de fidélité de nos prestataires et d'image.

Nous appliquons toutefois un principe de réciprocité avec les sociétés qui ne sont pas prêtes à abandonner ces clauses contractuelles lorsque nous sommes leur sous-traitant. Cela nous semble être le meilleur levier pour participer au changement des pratiques.





An aerial photograph of a city, likely Tokyo, showing a dense cluster of buildings and greenery. The image is overlaid with a semi-transparent teal color. The text '5. MAÎTRISER NOTRE EMPREINTE SUR LA PLANÈTE' is written in large, white, sans-serif capital letters on the left side of the image.

# 5. MAÎTRISER NOTRE EMPREINTE SUR LA PLANÈTE



Si notre cœur de métier est la construction de territoires durables à travers la compréhension mutuelle et les synergies entre les acteurs, nous nous efforçons également dans notre fonctionnement au quotidien et sur notre lieu de travail à appliquer les principes du développement durable.

Au début de notre histoire nous sommes partis du principe que la prestation de services intellectuels avait une empreinte limitée sur les ressources naturelles, mais nous sommes conscients aujourd'hui que notre impact est réel. Nous souhaitons donc à présent engager un ensemble d'actions à court terme pour mesurer notamment notre empreinte carbone et en définir des voies de réduction, mais aussi déployer des actions de compensation avec une forte valeur ajoutée sociale via des partenariats avec des acteurs spécialisés.

Nous voulons nous appliquer à travailler dans un plus grand respect de l'environnement et à encourager le développement continu de valeurs et comportements éco responsables

Si nous avons évidemment des socles communs entre nos bureaux, gages d'une identité commune, nous avons toujours laissé du Groupe dans leurs pratiques et modes de fonctionnement liés à la durabilité environnementale, afin d'adapter ces politiques aux contextes dans lesquels elles évoluent. En rassemblant pour chaque bureau toutes les pratiques qui contribuent à maîtriser notre empreinte sur l'environnement, nous réalisons que malgré notre taille actuelle, il est tout de même possible de disposer de politiques de base communes, pour atteindre un véritable engagement à l'échelle du Groupe.

Nous réunissons ici les meilleures pratiques actuelles de nos bureaux afin de constituer un substrat pour renforcer nos politiques Groupe futures en la matière.

## 5.1 POLITIQUES ÉNERGÉTIQUES

### 5.1.1 Réduction de la consommation

Le contrôle de l'extinction de tous les appareils (éclairage, climatisations...) consommateurs en énergie à la fin de la journée de travail constitue une mesure prise par tous nos bureaux. Il est également vérifié l'effectivité de cette mesure dans toute pièce de bureau qui n'est pas utilisée, en particulier les salles de réunion à la fin de tout usage.

Des sensibilisations sur l'utilisation des onduleurs sont également mises en œuvre dans nos bureaux pour qu'ils soient bien utilisés pour permettre une extinction propre des appareils concernés et non comme une source d'énergie en soit.

Pour des raisons de confort de travail et des raisons esthétiques, nous avons toujours favorisé l'installation de nos bureaux dans des locaux lumineux, donnant une grande place à la lumière naturelle, ce qui nous permet alors également d'éviter un usage excessif de l'éclairage électrique et de diminuer notre consommation d'électricité.

Également, certains bureaux débranchent tous les appareils le soir

(sauf les back up informatiques et les réfrigérateurs) pour éviter les déperditions passives.

Enfin, nous pouvons évoquer la démarche de notre bureau burkinabé qui, de concert avec le propriétaire de nos locaux, a entrepris de refaire toute l'installation électrique qui était vétuste, afin d'augmenter nos performances en termes de réduction de notre consommation d'énergie.



*Evolution de notre consommation d'électricité*

En 2023 nous observons une diminution de 11% de notre consommation en kWh par million d'euro de Chiffre d'affaires (CA) par rapport à l'année 2022. Cette diminution illustre certainement les résultats des efforts entrepris par chacun de nos bureaux.

De nombreuses notes ont été élaborées par nos bureaux pour réduire la consommation d'électricité. Nous prévoyons de généraliser ces bonnes pratiques au sein d'une politique commune pour tout le Groupe.

### 5.1.2 Chauffage et climatisation

Nous évoluons dans de nombreux pays tropicaux et l'usage de la climatisation est difficilement évitable.

Nous avons également des bureaux dans des pays qui ont des saisons qui nécessitent l'usage de sources de chauffage.

Quelques bonnes pratiques à ce niveau méritent ici d'être relevées :

- Nous favorisons une climatisation centrale lorsque cela est possible comme dans nos bureaux en République dominicaine et au Cambodge,
- Nous chauffons nos bureaux malgaches en partie grâce à une cheminée, avec un approvisionnement en bois auprès du seul fournisseur du pays qui pratique une sylviculture durable.

La diversité des contextes climatiques entre nos bureaux rend difficile l'élaboration d'une politique commune au niveau des usages des climatisations et chauffages.

Toutefois, nous prévoyons de définir un cadre qui permette d'intégrer des exigences minimales pour tous nos bureaux. Cela devra être cristallisé dans la revue de nos politiques en la matière prévue pour 2024.

### 5.1.3 Choix des sources d'énergie

Dans les pays dans lesquels nous sommes implantés la fourniture d'électricité n'est pas continue. Nous sommes donc parfois obligés de produire notre propre énergie. Au Burkina Faso, le groupe électrogène a été remplacé par un nouveau système de batteries de secours au lithium qui est branché sur le circuit général et prend le relai en cas de coupure, ce qui est moins polluant et ne présente pas de déperdition d'énergie, en plus d'être non bruyant.

Une fois de plus la diversité des contextes auxquels nous sommes confrontés ne permet pas de mettre en place une politique commune à tous nos bureaux. Cependant, nous devons être capables de mesurer nos parts de consommation électrique issue d'énergies renouvelables pour pouvoir choisir, lorsque c'est possible, l'option la plus durable pour l'environnement.



## 5.2 POLITIQUES DE MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION D'EAU

Tous nos bureaux veillent à l'entretien des circuits d'eau et à se prémunir de fuites de leurs systèmes.

En 2023 nous observons une diminution de près de 15% de notre consommation en m3 d'eau par million d'euro de Chiffre d'affaires (CA) par rapport à l'année 2022. Cette diminution illustre certainement les résultats des efforts entrepris par chacun de nos bureaux.

Si notre consommation évolue dans une bonne direction, nous pouvons aller encore plus loin. Au-delà de l'entretien du réseau dans nos bureaux, une politique pourrait être lancée pour installer dans tous nos bureaux des systèmes permettant une économie plus importante.



Évolution de notre consommation d'eau

## 5.3 POLITIQUES DE DIMINUTION DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Tous nos bureaux disposent d'une politique de limitation du papier. Cela passe par de nombreuses démarches, en particulier :

- L'impression de nos rapports que nous produisons que lorsque cela est une exigence contractuelle ou réglementaire, tout en favorisant le rendu sous forme de clé USB,
- Le dépôt de nos offres par mail ou sur des plateformes en ligne lorsque cela est autorisé,
- L'archivage numérique plutôt que physique,
- L'impression recto-verso de nos documents,
- La réutilisation du papier en brouillons lorsque cela est possible.





*Évolution de notre consommation de papier*

En 2023 nous observons une diminution de 25% de notre consommation en nombre de rames de papiers utilisées par million d'euro de Chiffre d'affaires (CA) par rapport à l'année 2022. Cette diminution illustre certainement les résultats des efforts entrepris par chacun de nos bureaux.

Les procédures mises en place dans nos bureaux et les bonnes pratiques liées sont véritablement ancrées dans les mœurs de tous nos bureaux. Il sera d'autant plus simple d'intégrer les meilleures pratiques au sein d'une politique commune au Groupe qui sera appliquée par tous.

Les critères de sélection de nos fournisseurs dans le domaine pourront aussi être intégrés à la politique pour s'assurer de la vertu des chaînes de valeur dans lesquelles nous nous inscrivons. En particulier, des critères liés au respect de chartes durables pour la production de papier, en plus de la proximité du fournisseur, seront considérés. Nous prévoyons d'inscrire dans nos politiques environnementales ce critère de choix de nos fournisseurs en la matière.

## 5.4 POLITIQUES DE GESTION DES DÉCHETS

### 5.4.1 Le tri

Madagascar a organisé une formation sur le tri qui a proposé des voies innovantes pour participer au recyclage des déchets.

La Colombie a mis en place un contrat pour la récupération de nos déchets organiques avec une entreprise spécialisée.

Lorsque cela est possible nos bureaux recyclent le papier en brouillons ou en blocs-notes recyclés.

### 5.4.2 Diminution de la production de déchets

Pour limiter les déchets plastiques, tous nos bureaux utilisent des couverts, plats, verres et tasses à café solides et réutilisables. De même, tous ont des fontaines d'eau pour éviter l'usage de bouteilles en plastique. Haïti, par exemple, va jusqu'à produire des verres nominatifs à partir de bouteilles en verre pour éviter l'utilisation de verre en plastique.

Au Togo nous utilisons des serviettes en tissu réutilisables pour éviter la surproduction de déchets papiers.

A Djibouti, les repas du midi sont pris en commun dans les mêmes plats pour éviter la production de déchets plastiques issus de la consommation de repas individuels et les sacs plastiques sont réutilisés pour servir de poubelle.

### 5.4.3 Politiques à généraliser

De nombreuses bonnes pratiques peuvent être cristallisées dans notre politique

environnementale et devront être considérées dans sa consolidation en 2024.

## 5.5 POLITIQUES DE DIMINUTION DES ÉMISSIONS CARBONES

### 5.5.1 Approvisionnement local

Certains de nos bureaux (Madagascar, Djibouti) favorisent l'approvisionnement de consommables auprès de fournisseurs locaux et proches des bureaux pour limiter les émissions liées au transport.

Si certaines de ces pratiques sont difficilement généralisables, d'autres sont faciles à mettre en œuvre par tous nos bureaux et devront être cristallisées dans notre politique environnementale.

### 5.5.2 Choix des fournisseurs en fonction de leurs pratiques

Pour le bois de chauffe, notre bureau malgache a choisi un fournisseur qui pratique une sylviculture durable.

Là encore, nous pouvons généraliser certains critères de sélection de nos fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques.

### 5.5.3 Politiques de transport

Tous nos bureaux limitent autant que faire se peut les déplacements en avion pour nos équipes. Nous sommes toutefois souvent confrontés aux exigences de présence de nos clients. Dans le même sens, parmi les critères de sélection de nos consultants internationaux figure celui de la proximité entre le lieu de résidence de l'expert et la zone d'étude.

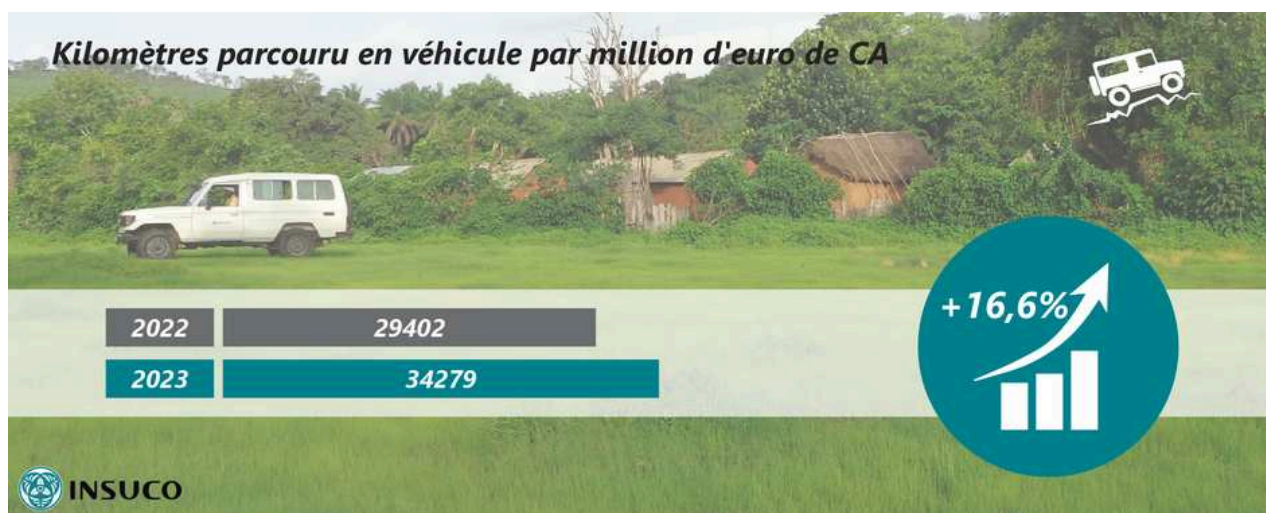
Également, les déplacements de nos équipes sur projet sont optimisés pour assurer le moins de déplacement possible. Cela inclut la conception de la méthodologie qui doit prendre en compte ces aspects. Cet effort peut aller jusqu'à s'interroger sur la possibilité de réaliser plusieurs missions de façon contiguës avec un même consultant lorsque les pays d'intervention sont proches.

Une politique claire de télétravail a été mise en place en 2023 et permet à nos collaborateurs de limiter leurs déplacements.

Les réunions en distanciel avec nos clients et partenaires sont également favorisées par nos bureaux.

Le dépôt de nos offres par mail ou clé USB est toujours privilégié par tous nos bureaux. Plusieurs bureaux (Djibouti, Madagascar) se coordonnent en interne pour que les repas du midi ne soient pas le fruit de commandes séparées pour limiter les émissions carbone générées par les livraisons.

Dans plusieurs de nos bureaux nos salariés privilégient les déplacements à vélo ou en transport en commun. Plus généralement, les déplacements professionnels de proximité sont rationalisés au sein de tous nos bureaux pour les optimiser.



*Évolution du nombre de kilomètres effectués par nos véhicules sur nos missions terrain*

Nos émissions carbone liées à nos déplacements sont en augmentation sur l'année 2023. Si cela peut s'expliquer par le contexte lié à la pandémie au début de l'année 2022, nous devons être plus vigilants sur cet aspect.

Cela doit passer par une évolution globale de notre contrôle sur la pertinence des voyages et la mise en place d'une stratégie de compensation. Cela sera discuté en 2024 dans le cadre de la construction d'une politique solide en la matière.



*Évolution du nombre de miles effectués par nos équipes dans le cadre professionnel*

## 5.6 PLAIDOYER POUR DES PROJETS INTÉGRÉS

Insuco intervient dans le secteur de la gestion des ressources naturelles pour des États, des ONG, des fonds d'investissement, des sociétés privées et des bailleurs de fond. Nous cherchons toujours, dans nos discours, nos approches et nos rendus, à parler d'intégration plutôt que de conservation. S'il est certain qu'un bureau d'études comme le nôtre ne peut que remettre l'humain au cœur des stratégies, nous restons convaincus que la durabilité se construit en incluant les populations riveraines plutôt qu'en mettant des zones en défens.

En 2023 nous avons conduit une dizaine d'études dans

le secteur sur toutes nos zones géographiques : en Afrique, en Amérique Latine, dans les Caraïbes et en Asie :

- Etude pour le développement d'un protocole d'interventions de terrain afin de lutter contre la déforestation illégale au Gabon ; **World Wildlife Fund (WWF Gabon)** ; Gabon
- Pré-analyse de l'occupation et du changement d'utilisation des terres dans les zones protégées du bassin de la rivière Yuna; **Banque Interamericaine de Developpement (BiD)**; République Dominicaine



- Elaboration de recommandations et d'activités pour renforcer l'égalité des sexes dans la mise en œuvre d'un projet régional de protection et restauration de la mangrove dans les pays membres de l'Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale (OECO) ; **Biotope** pour le compte de l'**Agence Française de Développement (AFD)** ; Antigua-et-Barbuda, Dominique, Grenade, Montserrat, Sainte Lucie, Saint Christope et Nieves, Saint Vincent et les Grenadines, Martinique et Guadeloupe
- Etablissement d'une feuille de route pour un Projet de commercialisation de crédits carbone sous certification REDD+ dans la « Wildlife Sanctuary Concession » de Sre Pok (Mondulkiri) ; **E-Telenity** ; Cambodge
- Evaluation à mi-parcours du projet « Écosystème du Nord Cameroun : vers une approche intégrée du paysage » (EcoNorCam) ; **Wildlife Conservation Society (WCS)** ; Cameroun
- Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) et Cadre de Gestion Environnemental et Social (CGES) pour le paysage Ntokou Pikounda ; **World Wide Fund pour Nature gabon (WWF Gabon)** ; Congo
- Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) et Cadre d'atténuation des incidences Environnementales et Sociales pour le « Sabah Landscapes Programme » incluant l'élaboration de recommandations pour la gestion du risque pour les populations autochtones ; **World Wide Fund pour Nature Malaysia (WWF Malaysia)** ; Malaisie
- Mission de cadrage social sur le Projet de réhabilitation des zones dégradées et de conservation de la biodiversité de 70 000 hectares de la forêt classée du Haut-Sassandra, le Projet Karidja ; **aDryada** ; Côte d'Ivoire
- Collecte de données quantitatives à l'aide de l'application mobile Labor Solutions pour l'évaluation pilote de la composante bien-être humain de l'initiative de conservation Landscale ; **Rainforest alliance** ; Equateur et Pérou
- Évaluation des processus de diligence raisonnable des entreprises partenaires de l'étude de cas et définition d'un protocole de diligence raisonnable pour les organisations à but non lucratif travaillant sur la déforestation et le changement climatique ; **Rainforest alliance** ; Pérou, Colombie, Équateur et Indonésie
- Elaboration de Plan d'Aménagement Concertés des Pêcheries (PACP) locaux dans 3 baies, gestion durable des ressources naturelles ; **Food and Agriculture Organisation (FAO)** ; Madagascar

Et en 2022 nous avons mis en œuvre une demi-douzaine de projets :

- Due Diligence environnementale et sociale pour la préparation du financement du « Legacy Landscape Fund » (LLF) - dans la zone protégée amazonienne de Yasuní; **KfW**; Équateur
- Revue critique du diagnostic socio-économique et du plan d'actions de transition économique et sociale d'un Projet de réhabilitation des zones dégradées et de conservation de la biodiversité de 70 000 hectares de la forêt classée du Haut- Sassandra, le Projet Karidja ; **aDryada** ; Côte d'Ivoire
- Définition des critères d'impact social dans les processus de certification des projets pour les marchés du carbone et conception de l'outil pour leur évaluation; **WildSense** ; Colombie et Équateur
- Évaluation des résultats finaux du projet: "Coordination et mise en œuvre de la déclaration d'intention conjointe (JIU) sur la réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts (REDD+)" dans le cadre de la stratégie de lutte contre le changement climatique ; Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) pour la **Banque Interaméricaine de Développement (BID)** ; Colombie
- Réalisation des études préalables : cartographie des acteurs et étude de la ligne de base du programme « Paysage Sud/Sud-Est » ; **Union Européenne (UE)** ; Cameroun







# 6. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

## 6.1 AU SEIN DE INSUCO

Parce que nous sommes convaincus que la recherche en sciences sociales a beaucoup à apporter au travail de terrain, et inversement, nous innovons constamment grâce à notre démarche Recherche & Développement – capitalisation de notre savoir-faire, système d'information et développement d'outils - et à notre Institut pour la promotion de la recherche en sciences sociales (IFSRA).

La R&D fait partie de l'ADN de Insuco, qui compte des chercheurs dans ses équipes fondatrices. Élément moteur de l'innovation, notre démarche expérimentale, centrée sur la recherche appliquée, se nourrit de notre expérience et de nos travaux, partagés à travers des publications scientifiques et des

communications à des colloques internationaux et nationaux auxquelles nos salariés sont invités à participer pour également valoriser leur propre travail et se confronter à un milieu professionnel enrichissant, inconnu parfois pour certains.

Notre approche R&D est fondamentale car elle nous permet d'enrichir nos analyses, nos outils et nos pratiques de manière transversale et de stimuler les interactions entre les différentes disciplines mobilisées au sein de nos équipes. Insuco met sa R&D au service de ses clients et partenaires en leur proposant de nouveaux produits, adaptés aux évolutions des pratiques et aux exigences du terrain.

## 6.2 INSTITUTE FOR SOCIAL RESEARCH IN AFRICA (IFSRA)



De son côté l'IFSRA est dotée d'une politique de recherche structurée autour d'un enjeu : questionner les dispositifs de développement durable et inclusif tels qu'ils sont construits, opérés, traduits et réappropriés dans les projets publics et privés dans les Suds (axe 1).

Nous les analysons en regard des dynamiques des sociétés des Suds, caractérisées par la mobilité et les circulations (des humains, des idées, des imaginaires...) qui éprouvent la construction de la citoyenneté (axe 2). Par les changements qu'ils engendrent, ces projets de développement s'accompagnent d'une réflexion sur le passé et sur ce qu'il convient de préserver pour les générations futures. C'est pourquoi nous interrogeons également les processus de patrimonialisation des sociétés locales (axe 3).



Chacun de nos axes de recherche croise la question du genre, sous l'angle des relations entre acteurs, des catégories et des rôles sociaux qui leur sont attribués, ou qui sont perçus, revendiqués.

Son ancrage sur le terrain africain permet à l'IFSRA de produire des connaissances sur une diversité de contextes locaux en Afrique de l'Ouest, Centrale et de l'Est. L'IFSRA commence également à développer ses réflexions en Amérique Latine et en Asie.

L'IFSRA propose aussi de faire un pont entre consultance et recherche. En développement des projets de recherche avec des chercheurs également engagés dans des activités d'expertise, l'IFSRA participe à diffuser la recherche, à en saisir les résultats et les méthodes pour nourrir l'expertise.

En retour l'IFSRA s'appuie sur les connaissances accumulées sur le terrain par des consultants, diffusant les travaux qui peuvent alimenter la recherche. Se faisant l'IFSRA se veut un espace de dialogue et de réflexivité entre recherche et expertise qui soit mutuellement profitable aux deux activités comme aux politiques publiques et aux acteurs qui portent le changement social en Afrique et au-delà.

Enfin, l'IFSRA promeut la recherche en partenariat scientifique à travers la conduite d'activités en commun avec des organismes de recherche nationaux et internationaux, et à travers un partage des connaissances sous forme de cours, conférences, co-rédaction d'articles, encadrement scientifique d'étudiants, etc. Ce partenariat scientifique repose en particulier sur une collaboration Sud-Sud.

## 6.3 INSUCO CENTER FOR SOCIAL INNOVATION (ICSI)



L'ICSI vise à tisser des ponts entre la recherche en sciences sociales et l'apprentissage territorial afin d'anticiper et d'accompagner durablement les transitions globales et leurs effets sur les territoires. A travers notre Think Tank, nous créons des espaces d'échanges innovants rassemblant une grande diversité d'acteurs pour construire ensemble d'autres manières d'appréhender la durabilité et le développement territorial.

Depuis l'ICSI, nous nous concentrons sur la construction de synergies entre acteurs et

thématiques pour encourager l'innovation et l'impact social dans les différents pays d'intervention du Groupe Insuco.

Soutenus par nos partenaires et nos équipes à travers le monde, nous alimentons notre travail via:

- Des plateformes de réflexion collective autour de la gouvernance des ressources naturelles et du développement territorial dans un monde en transition,
- Un réseau d'Observatoires des Transformations Territoriales (OTT) et des territoires d'apprentissages,
- Une articulation permanente avec le monde de la recherche à travers des partenariats avec des institutions académiques et une collaboration active avec IFSRA.

[www.icsi.insuco.com](http://www.icsi.insuco.com)



# CONCLUSION

A group of about seven people are standing in a garden or field. In the background, there is a large structure covered with a blue tarp. The people are dressed in casual clothing. The scene is outdoors with some greenery and a clear sky.



# NOS OBJECTIFS

Ce rapport sur la mise en œuvre de notre responsabilité sociétale et sur la performance de notre Groupe dans ce domaine met l'accent sur notre conception de ce que doit être notre participation à un projet de société, sur les efforts réalisés à ce niveau dans le développement du Groupe mais également sur des faiblesses, en particulier en ce qui concerne le décalage entre certaines de nos ambitions et les moyens que nous mettons en œuvre.

De nombreuses caractéristiques actuelles du Groupe nous rendent fiers et sont le fruit de la mise en avant de nos valeurs qui se traduisent dans nos pratiques au quotidien. Une implantation tournée vers nos pays d'intervention, une gouvernance décentralisée et alimentée par tous les salariés, un lien à la recherche fort et qui se traduit concrètement grâce à notre Institut de recherche, une volonté d'innover dans notre métier, une démarche d'inclusion et d'apprentissage continue, sont autant de leitmotiv qui nous animent.

Toutefois, nous avons conscience que nous pouvons encore améliorer de nombreuses pratiques. Cela se joue à différents niveaux, en particulier :

- Une fiscalité orientée naturellement vers nos pays d'intervention mais qui doit être encore mieux formalisée,
  - L'importance d'assurer un environnement de travail sain et épanouissant qui doit être garanti au-delà de politiques,
  - Une empreinte environnementale limitée grâce à des bonnes pratiques qui doivent être renforcées et systématisées.
- Nous décelons ainsi quelques priorités :
- Analyser nos mécanismes de contributions aux recettes fiscales de nos pays d'intervention et assurer des systèmes qui favorisent encore plus cette orientation,
  - Construire des procédures avec des référents et des mécanismes efficaces et anonymes pour éviter d'éventuelles situations de souffrance de nos salariés dans le cadre professionnel,
  - Formaliser des politiques plus précises et détaillées pour tout ce qui relève de notre empreinte sur l'environnement, avec la mise en avant de nos bonnes pratiques,
  - Assurer en 2024 un suivi de notre bilan carbone et prévoir des mesures de compensation.