



EVALUATION DES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIETALES DE LA SN-SO.SU.CO ET CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE DE RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE).

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE
L'ENVIRONNEMENT
OPTION : ENVIRONNEMENT**

Douyiri Christophe MANDI

Travaux Dirigés par :

- Elodie HANFF, Enseignante à 2IE
- Frédéric Bado, Responsable environnement à la SN.SO.SU.CO

Jury d'évaluation du stage :

Président : Bruno BARBIER

Membres et correcteurs

Célestin OVONO MEZUI

Elodie HANFF

CITATION

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu, une vision suivie d'action peut changer le monde ». Nelson Mandela

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- mon père **Pangalo Mandi** et ma mère **Gnoumouhan Gnoumou**, qui ne ménagent aucun effort pour la réussite de leurs enfants ;
- mes frères et sœurs,
- à toute ma famille,
- ma belle, **Awa**

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- à **Monsieur Didier Vandebon** pour m'avoir permis d'effectuer ce stage au sein de son entreprise ;
- à **Monsieur Frédéric Bado** pour avoir suivi et orienté cette étude,
- au personnel de la SN-SO.SU. CO
- au personnel et corps enseignant à 2iE particulièrement à **Elodie Hanff** pour son encadrement et sa disponibilité.

RESUME

Située à Banfora au Sud-Ouest du Burkina Faso, la SN-SO.SU.CO est l'un des plus grands employeurs privés du pays. Elle produit environ 30 000 tonnes de sucre par an et couvre 46% des besoins de la population burkinabè. Depuis sa création en 1965 jusqu'à sa privatisation en 1998, l'entreprise a vécu l'une des plus graves crises sociales de son histoire en 2011 conduisant à sa fermeture pendant deux semaines. Des enquêtes et des entretiens menés en mai 2012, ont fait ressortir un climat social particulièrement délétère et aussi une rupture quasi-totale avec ses parties prenantes externes notamment les autorités de la ville de Banfora et de la commune de Bérégadougou. Ils notent aussi des relations conflictuelles entre l'entreprise et les autres usagers des ressources en eau notamment au niveau du Barrage de Mossodougou encore appelé barrage de la Comoé. Le problème foncier est aujourd'hui l'un des problèmes auxquels la société doit faire face. Malgré l'existence d'un certain nombre de bonnes pratiques, les observations ont relevés des insuffisances en matière de gestion de l'environnement telle que l'absence de système de gestion des énormes quantités d'eaux usées générées par jour. Consciente de la situation actuelle et soucieuse d'améliorer son image, la SN-SO.SU.CO à travers ses premiers responsables a pris l'engagement de s'inscrire dans une politique de développement durable à travers la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale et environnementale bien définie. Cette stratégie va prendre en compte l'hygiène et la sécurité, l'environnement, les conditions de vie des travailleurs mais aussi les rapports avec les différentes parties prenantes externes. A travers cette stratégie de responsabilité sociétale, les dirigeants de la SN-SO.SU.CO entendent améliorer non seulement l'image de la société mais aussi faciliter sa restructuration et assurer la relève pour une meilleure croissance économique de l'entreprise et de toute la région.

Mots clés : Banfora, SN-SO.SU.CO, Responsabilité sociétale, Parties prenantes, Développement Durable

ABSTRACT

Located at Banfora in the Southwest Region of Burkina Faso, SN SOSUSO is one of the largest private employers in the country. It produces about 30,000 tons of sugar per year and covers 46% of Burkinabe population needs. Since its inception in 1965 until its privatization in 1998, the company experienced one of the most serious social crises in its history in 2011 leading to its closure over a period of two weeks. Investigations and interviews conducted in May 2012 emphasize a particularly deleterious social climate and also a near-total rupture with its external stakeholders including the authorities of the town of Banfora and the Council of Berekedougou. They also note the conflicting relations between the company and other users of water resources particularly at the Mossodougou Dam, also called the Comoé Dam. Land tenure problems is now one of the problems society faces. Despite the existence of a number of good practices, observations have identified deficiencies in the management of the environment such as the lack of a management system for the huge amounts of wastewater generated per day. Aware of the current situation and anxious to improve its image, SN.SO.SU.CO through its primary leaders is committed to engage in a sustainable development policy through the establishment of a well-defined corporate social responsibility strategy. This strategy will take into account the health and safety aspects, environment, workers' living conditions but also the relationships with external stakeholders. Through this corporate responsibility strategy, the leaders of SN.SO.SU.CO intend to improve the image of not only the company but also facilitate its restructuring and take over for a better economic growth of the company and the entire region.

Keywords: Banfora, SN.SO.SU.CO, Corporate responsibility, Stakeholders, Sustainable Development

LISTE DES ABBREVIATIONS

ASADCOB : Association pour le Développement de la commune de Banfora

C.E.G : Collège d'Enseignement Général

EECI : Entreprise Entretien Culture Industrielle

HACCP: Hazard Analyze Critical Control Point

IPS WA: Industrial Promotion Services West Africa

ISO: International organization for standardization

ONG : Organisation Non Gouvernemental

PED : Pays en développement

PGES : Plan de Gestion Environnemental et Social

QHSE : Qualité-Hygiène-Santé-Environnement

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

SIFCA : Société Immobilière et Financière de la Côte Africaine

SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

SN-SO.SU.CO : Société Nouvelle, Société Sucrière de la Comoé

SOLIPS: Fonds de Solidarité du groupe IPS(WA)

SOMDIAA : Société d'Organisation de Management et de Développement des Industries Alimentaires et Agricoles

SOMMAIRE

CITATION	i
DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	v
Liste des abréviations	vi
SOMMAIRE	vii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	ix
Introduction.....	1
I. Présentation de la SN-SO.SU.CO	4
I.1.Historique	4
I.2.Activités de la SN-SO.SU.CO	7
I.3.Infrastructures industrielles	11
II. Revue bibliographique.....	12
II.1. Définitions	12
II. 2. Le Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES)	13
II. 3. Documentation liées à la gestion des ressources humaines.....	14
II. 4. Les actions de mécénat mise en œuvre par l'entreprise	16
III. Méthodologie	18
III.1. L'enquête auprès de la population de Bérégadougou et de Banfora	18
III.2. Fiche d'entretien avec les autorités locales	18
III.3. L'enquête auprès des travailleurs de la SN-SO.SU.CO	18
III.4. Fiche d'observation	19
IV. Résultats : le diagnostic de l'entreprise	20
IV.1.Cartographie des parties prenantes	20

IV.2.Vision et approche de la RSE selon la direction générale	27
IV.3.Les bonnes pratiques actuelles de l'entreprise	28
IV.4.Risques majeurs identifiés pour l'entreprise	29
IV.5.Enjeux liés au développement durable pour assurer la pérennité de l'activité économique. ...	30
V. Elaboration de la stratégie RSE	31
IV.1. Les axes d'intervention prioritaires.....	31
V.2.Les bonnes pratiques à mettre en œuvre	34
V.3.Les indicateurs de suivi mesurables.....	36
V.4.Les bénéfices attendus.....	41
Conclusion	42
Recommandations.....	43
Bibliographie.....	44
ANNEXES.....	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: Actions de développement (2008)	17
Tableau II: Synthèse des impacts de la SN-SO.SU.CO suite à l'étude de terrain.....	27
Tableau III: Engagements de la stratégie	33
Tableau IV: Bonnes pratiques et leurs indicateurs.....	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Carte de situation de la province de la Comoé	4
Figure 2: Jeunes cannes et usine vue de l'extérieur	7
Figure 3: Irrigation d'une parcelle de jeunes cannes	7
Figure 4: Production du sucre en morceaux	8
Figure 5: Champ de grenadier et de jatropha	8
Figure 6: Distillerie	9
Figure 7: Source d'approvisionnement en eau	9
Figure 8: Coût des différentes actions du PGES	14
Figure 9: Expression de l'état de fierté du personnel	21
Figure 10: Sentiment de sécurité des travailleurs	22
Figure 11: Niveau de relations entre les entités	23
Figure 12: Situation économique	24
Figure 13: Niveau de relations entre la SN-SO.SU.CO et les riverains	26

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en tant qu'intégration des principes du développement durable dans la gestion d'entreprise, est sur le devant de la scène depuis une dizaine d'années. Dans les pays développés, elle évolue peu à peu de la sphère des intentions et des discours vers celle des engagements responsables et quantifiables envers les parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, pouvoirs publics, société civile, génération future...).

Globalement, pour les entreprises qui s'engagent dans la RSE, les bénéfices attendus sont clairs : gains de réputation, accroissement de la productivité par la réduction des gaspillages et la motivation des salariés, attractivité à l'égard des meilleurs talents, meilleure gestion des risques, alignement sur les demandes des consommateurs, culture renforcée de l'innovation, etc.

On constate qu'à l'heure actuelle, ce sont surtout les acteurs économiques du Nord qui développent des stratégies de RSE, sous la forte pression de la société civile et des gouvernements. Il est urgent que la RSE s'étende aux pays en développement (PED) pour répondre aux grands enjeux sociaux, économiques et environnementaux de demain si l'on veut un monde viable.

Continent le plus pauvre, l'Afrique est touchée de plein fouet par de nombreux problèmes sociaux (non-respect des droits de l'Homme, inégalités sociales, insécurité alimentaire...) et environnementaux (atteinte à la biodiversité, changements climatiques, raréfaction de l'eau, accidents industriels...). Les entreprises en Afrique ont un rôle crucial à jouer dans une amélioration pérenne de la situation. Elles se doivent d'être plus responsables pour favoriser une réduction de la pauvreté et un développement durable des sociétés.

Cependant, on ignore encore ce qu'il en est de la connaissance réelle de la RSE par les acteurs africains eux-mêmes, leur vision et leur appropriation du concept et partant, la pertinence des développements théoriques et des fondements justificatifs de la RSE pour le contexte africain¹. Dans la plupart des pays africains, la RSE n'est pas un sujet de discussion publique. Toutefois, des universitaires, des acteurs du milieu des affaires, des associations et des ONG,

¹ Urbain Yaméogo ; Isabelle Blaes Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone: CIRIDD, Octobre 2007

des experts-consultants y voient un intérêt fondamental. Certains pays francophones sont plus actifs que d'autres, notamment le Maroc, la Tunisie et le Sénégal.

Bon nombre d'entreprises en Afrique sont toujours réticentes ou sont à une étape embryonnaire quant à la mise en place d'une politique RSE qu'elles voient très souvent comme étant une dépense supplémentaire voire inutile pour leur structure. De ce fait, elles continuent de prôner une optimisation du volet purement économique au détriment du volet social et environnemental, indispensables pour légitimer leur activité et assurer leur durabilité. On constate qu'elles se concentrent le plus souvent sur quelques actions de mécénat, et n'intègrent pas la RSE au cœur de l'entreprise.

En Afrique subsaharienne, seules quelques entreprises se démarquent dans leurs pratiques avec une vraie stratégie de RSE. Ce sont le plus souvent des filiales d'entreprises occidentales qui appliquent la politique RSE de la maison mère. Dans le domaine des entreprises agro industrielles, le principal acteur est sans nul doute le Groupe SIFCA (huile de palme, sucre, caoutchouc), basé en Côte d'Ivoire mais actif dans toute la sous-région avec plus de 25 000 employés²(2010). La compagnie Fruitière (production de fruits et légumes) a également une stratégie claire de RSE dans ses filiales africaines. D'autres acteurs économiques de plus petite taille se démarquent, notamment BIOTROPICAL, une entreprise camerounaise dont les produits agricoles sont certifiés Agriculture Biologique et Commerce Equitable.

D'autres entreprises intègrent çà et là des bonnes pratiques dans leur système de management, sans pour autant formaliser une stratégie claire de RSE en tant qu'outil de pilotage en interne. C'est le cas de la SN-SO.SU.CO, entreprise sucrière basée à Banfora au Burkina Faso.

L'entreprise a d'ores et déjà intégré un certain nombre de bonnes pratiques visant à promouvoir une croissance économique durable, en témoigne par exemple la création récente d'une Direction de la Qualité-Hygiène-Santé-Environnement (QHSE). D'autres actions de type mécénat sont pratiquées depuis plus longtemps.

Principal acteur économique de la région des Cascades, la SN-SO.SU.CO a un fort impact économique, social et environnemental localement et porte donc une grande responsabilité. La Direction a signifié sa volonté de faire un état des lieux de ses pratiques sociales, environnementales et sociétales afin d'identifier ses risques et ses marges de progression pour

² Article : afriquemanagement ,23 janvier 2012 : L'entreprise du mois: le Groupe SIFCA.

assurer une meilleure performance globale. C'est dans ce contexte que le présent stage a été commandité.

Le thème de l'étude est « **Evaluation des pratiques environnementales, sociales et sociétales de la SN-SO.SU.CO et contribution à la mise place d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)** ».

Le stage s'inscrit dans un contexte de crise sociale que la SN-SO.SU.CO a vécu ces dernières années et plus durement au cours de l'année 2011. La crise sociale se traduit par un manque de confiance entre les différentes parties prenantes (entre les employés, l'administration et les syndicats), ce qui se répercute sur la croissance de la société.

Le but de ce travail est d'établir un diagnostic global de l'entreprise à partir d'une étude de terrain en interne et dans la communauté locale. Il s'agit d'auditer les parties prenantes internes et externes afin d'identifier leurs attentes et leur perception de l'entreprise. Il s'agit d'évaluer les risques majeurs puis de définir les orientations stratégiques à prioriser pour assurer un développement durable d'entreprise. Des bonnes pratiques quantifiables et mesurables devront être proposées pour guider le processus de management interne. Le stagiaire devra être force de proposition pour contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie de RSE adaptée aux enjeux et au contexte local. Il s'agit d'amorcer un développement durable qui sera profitable à tous les acteurs.

I. Présentation de la SN-SO.SU.CO

Cette partie introductive sert à contextualiser l'étude en décrivant l'entreprise. A partir de la documentation interne et d'observations, il s'agit de présenter l'histoire de l'entreprise, les activités et les infrastructures existantes.

I.1.Historique

La Nouvelle Société Sucrière de la Comoé, SN-SO.SU.CO, est une société anonyme d'économie mixte dont le siège social est situé à Banfora, Province de la Comoé, dans le Sud-Ouest du Burkina Faso.



Figure 1: Carte de situation de la province de la Comoé

Elle a essentiellement pour objet :

- la culture de la canne à sucre,
- la fabrication du sucre blond ou raffiné en granulé et en morceau,
- le conditionnement et la vente de sucre sur le marché national et international,
- l'expérimentation de nouvelles cultures,
- la valorisation et la vente des sous-produits du sucre tel que l'alcool pharmaceutique fabriqué à partir de la mélasse par une distillerie autonome de la SN-SO.SU.CO dénommée SOPAL.

Son histoire a démarré dès 1965 comme entreprise d'Etat avec un capital de 100 millions de FCFA. Aujourd'hui c'est une entreprise privatisée par le Groupe IPS, des partenaires burkinabé et F.C. Schaffer.

Dates clés de l'entreprise³ :

1965 : Création de la Société d'Etudes Sucrières, (SESUHV) avec comme participants le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et la SOMDIAA. Capital Social : 100 millions de FCFA.

1968 : Création de la Société Sucrière de Haute-Volta (SOSUHV) pour l'exploitation d'une agglomération de sucre.

1969 : Démarrage de l'Agglomération.

1972 : Création du complexe sucrier par absorption de la SESUHV par la SOSUHV Capital Social : 1,832 milliards FCFA.

1973 : Signature de la convention d'établissement. Augmentation du Capital Social à 1,965 FCFA.

1975 : Inauguration du complexe sucrier. Capital Social porté à 3,115 FCFA.

1984 : Augmentation du Capital Social à 6, 031 FCFA et changement de dénomination de la Société en Société Sucrière de la Comoé (SN-SO.SU.CO).

1998 : Privatisation de la Société Sucrière de la Comoé (SN-SO.SU.CO) reprise par le groupe IPS avec des partenaires burkinabé et F.C.Schaffer sous la dénomination Nouvelle Société Sucrière de la Comoé (SN-SO.SU.CO).

Leader des acteurs économiques dans l'industrie agro-alimentaire au Burkina-Faso, la SN-SO.SU.CO a un impact direct et majeur sur le développement de la ville de Banfora et de toute la région de la Comoé (sud-ouest du Burkina-Faso).

L'actionnaire majoritaire de la SN-SO.SU.CO : Industrial Promotion Services West Africa (IPS WA) - Un groupe au service du développement⁴

³ Site officiel de la SN-SO.SU.CO : Dates clés de la SN-SO.SU.CO, <http://www.sn-SN-SO.SU.CO.com/fr/qui-sommes-nous/sn-SN-SO.SU.CO.html>

⁴Mamadou DIaby, Le Front No: 574, 27 février 2004, <http://ismaili.net/timeline/2004/20040227if.html>

Au début des années 1960, son altesse l'Aga Khan crée les premières sociétés IPS afin d'encourager et renforcer les initiatives privées dans les pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du sud. Industrial Promotion Services West Africa IPS (WA) fait partie du réseau Aga Khan, de développement.

IPS (WA) est un groupe d'industries et de services, travaillant à partir d'opérations existantes, est de *créer de la valeur économique dans le respect des valeurs éthiques*. Il s'agit de construire et développer durablement de nouveaux projets économiquement sains, basés sur la volonté d'utiliser et de développer les capacités du management local.

Troisième groupe industriel privé en Côte d'Ivoire, IPS (WA) emploie plus de 6000 personnes dans une trentaine de sociétés en Côte d'Ivoire, au Mali, au Burkina Faso et au Sénégal. Il réalise un chiffre d'affaires global de 300 millions de dollars US, soit environ 180 milliards de FCFA, et intervient dans six (6) grands secteurs d'activités, regroupés depuis l'an 2000 en divisions opérationnelles : emballage de transport, packaging, métaux, agro-industries, infrastructures, petites et moyennes entreprises.

La vente du sucre sur le marché national est assurée par l'intermédiaire de grossistes agréés par la SN-SO.SU.CO selon des critères prédéfinis (capacité financière, localité à couvrir, prix transparents...).

Ce sont principalement :

- CAMEG (Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Génériques du Burkina Faso)
- SN-SOBUFAB (Société Nouvelle Burkinabé de Fabrication de Boisson et de Vins)
- E.S.A (Etablissement Sawadogo Amadé)
- Groupe Sabague Industrie - Bamako (Mali)
- PROMOPHARM - Abidjan (Côte d'Ivoire)
- Société Ivoirienne de Fabrication de Boissons (SIFAB) - Abidjan (Côte d'Ivoire)
- Etablissement Tahirou Moussa - Niamey (Niger)

Aujourd'hui, la société se compose de champs de canne à sucre d'environ 4000 ha (mais possède un périmètre totale de 10 000 ha), d'usine de production et de conditionnement de

sucre, une distillerie et de camps d'hébergement pour les travailleurs.



Figure 2: Jeunes cannes et usine vue de l'extérieur

I.2.Activités de la SN-SO.SU.CO

La SN-SO.SU.CO dont le siège social est à BANFORA, province de la COMOIE est l'unique complexe sucrier du Burkina Faso. Elle a essentiellement deux (02) types d'activités :

- ❖ une activité agricole qui est la culture de la canne à sucre



Figure 3:Irrigation d'une parcelle de jeunes cannes

- ❖ une activité industrielle de fabrication de sucre blond ou blanc en granulé et en morceaux.



Figure 4: Production du sucre en morceaux

En plus de ces deux principales activités, il faut noter :

- ✓ le conditionnement et la vente de sucre sur le marché national et à l'exportation,



- ✓ l'expérimentation de nouvelles cultures,



Figure 5: Champ de grenadier et de jatropha

- ✓ la valorisation et la vente des sous-produits du sucre tel que l'alcool pharmaceutique fabriqué à partir de la mélasse, par une distillerie autonome de la SN-SO.SU.CO dénommée SOPAL.

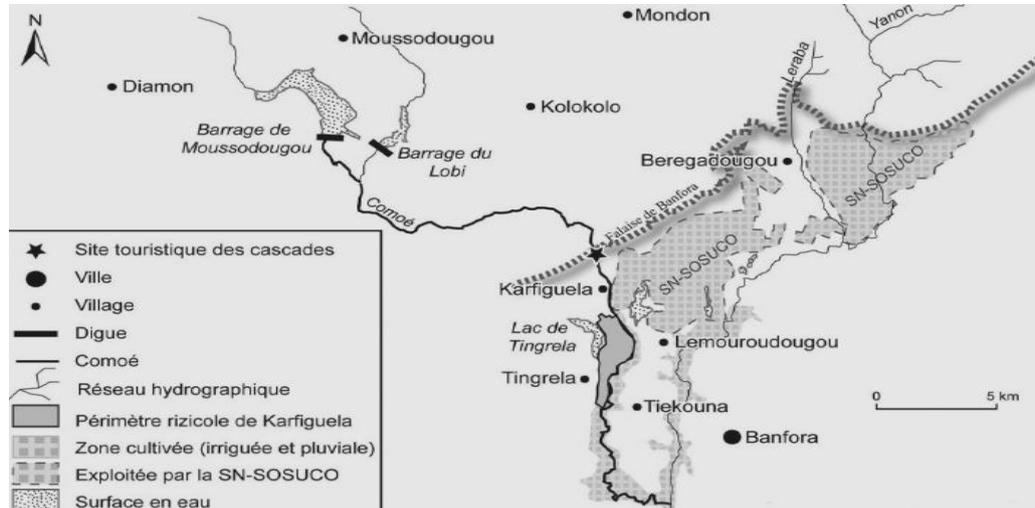


Figure 6: Distillerie

❖ Culture irriguée de la canne

En plus des précipitations annuelles, la canne est irriguée par un système d'irrigation dénommé 18x18, et par rampes pivotantes et frontales.

L'eau est fournie de manière gravitaire par les barrages de Moussodougou encore appelé barrage de la Comoé, de Toussiana et du Lobi ainsi que par les lacs environnants (Figure 7).



⁵Source: rapport WAIPRO, 2010, J.Cour (West African Irrigation Project)

Figure 7: Source d'approvisionnement en eau

La Direction Culture est composée de 2 grandes Divisions :

⁵ Bazin Frédéric, Skinner Jamie & Koundouno Jérôme, 2011 : Partager l'eau et ses bénéfices : les leçons de six grands barrages en Afrique de l'Ouest

- la Division Agronomie : chargée du suivi de la fertilité et de l'état phytosanitaire de la plantation, de même que les analyses de sols et de l'introduction variétale.
- la Division Exploitation : s'occupe de l'irrigation, des travaux manuels (sarclage, épandage des engrais, plantation et coupe des cannes) et des travaux mécanisés (préparation des sols, ramassage et transport des cannes).

La Direction Maintenance quant à elle s'occupe de la gestion et de l'entretien de tout le matériel roulant.

❖ **Production du sucre**

L'usine qui comprend le complexe sucrerie, la raffinerie, l'agglomération et des ateliers d'entretien, transforme la canne en sucre granulé qui pour une partie est aggloméré en morceaux.

Sa capacité théorique est de 2 400 tonnes de cannes par jour. Elle comprend plusieurs ateliers qui jouent un rôle important dans la fabrication du sucre :

L'atelier de broyage

- La chaufferie
- L'atelier d'épuration du vesou (jus de canne à sucre)
- L'atelier d'évaporation

L'atelier de cristallisation

- L'atelier de raffinage
- L'atelier de séchage

La valorisation des sous-produits issus de la fabrication du sucre est réalisée par la SOPAL, distillerie autonome produisant principalement de l'alcool pharmaceutique et industriel à partir de la mélasse provenant de l'usine SN-SO.SU.CO.

I.3. Infrastructures industrielles

La SN-SO.SU.CO de par la nature de son activité de production et de transformation de la canne à sucre, est une entreprise fortement mécanisée.

❖ Les infrastructures des activités agricoles

Dans le cadre de l'exécution de ses activités agricoles, la SN-SO.SU.CO dispose d'un important parc d'engins spécialement adaptés à la culture de la canne à sucre :

- tracteurs de génie civil,
- tracteurs agricoles 175 cv,
- appareils d'épandage d'engrais et d'herbicides

❖ Les infrastructures des activités industrielles

L'infrastructure destinée à la transformation industrielle de la canne à sucre comprend les équipements suivants :

- 6 moulins à cannes pour le broyage ;
- 3 générateurs à bagasse pour la chaufferie ;
- 2 clarificateurs à jus pour l'épuration ;
- 5 chaudières pour l'évaporation ;
- des appareils à cuire et des malaxeurs pour la cristallisation ;
- 2 sécheurs à sucre rotatifs pour le séchage.

L'énergie électrique alimentant le complexe est fournie par 3 groupes turbo alternateurs de 1 700 kw alimentés en vapeur avec raccordement au réseau national pour l'inter campagne.

La maintenance de l'outil de production est facilitée par l'existence d'ateliers de chaudronnerie, de mécanique et d'électricité.

Au regard de la complexité de la machinerie, des installations, des activités, il est indispensable que l'exploitation se déroule en respectant les normes et la réglementation en vigueur dans les différents secteurs.

CONCLUSION I : La SN-SO.SU.CO est donc l'acteur privé incontournable pour la production de sucre depuis 1998 au Burkina Faso. L'entreprise mène ses activités avec de forts besoins en terres, en eau et en main d'œuvre. En tant que premier employeur du pays, ses pratiques sont très observées par les parties prenantes externes (gouvernement, communautés locales, fournisseurs...) et elle doit donc s'assurer de prendre les mesures nécessaires pour préserver une bonne réputation. L'impact de la SN-SO.SU.CO peut avoir de fortes répercussions, positives comme négatives, et il est donc important de comprendre quelle peut être sa responsabilité sociale au regard de ses propres enjeux de développement durable.

II. Revue bibliographique

Cette partie a été rédigée sur la base d'une recherche bibliographique et webographique.

II.1. Définitions

- Développement durable

Théoriquement, le développement durable est accepté par tous comme étant « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »⁶ ...

Pour résumer en quelques mots ce qu'est concrètement, au quotidien, le développement durable dans l'entreprise, on pourrait dire que c'est avant tout une démarche éthique à travers le respect de l'environnement, le respect de ses collaborateurs, le respect de ses clients et de ses fournisseurs, le respect de la société et des territoires sur lesquels l'entreprise opère. C'est le respect de l'éthique et des règles de bonne gouvernance.



⁶ Rapport Brundtland : Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (World Commission on Environment and Development, WCED), 1987 : Our Common Future

(BOUTAUD, 2005)

- Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La RSE est « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* », indique le Livre vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, publié en 2001 par la Commission européenne.

La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer performance économique, bien être des salariés, prise en compte des attentes de la communauté locale et préservation de l'environnement.

- Parties prenantes

On rencontre une multitude de définitions selon les auteurs, ainsi on définit les parties prenante comme: « *ensemble des individus, institutions, groupes vivants et espaces biophysiques susceptibles d'affecter l'activité et les décisions de l'entreprise ou susceptibles d'être affectés par elle* » Capron & Quairel-Lanoizelée (2004)

Une autre définition selon la norme ISO 26000 : « *Individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation* » ISO 26000 (2008, WD 4.2)

Afin d'analyser l'existant en matière de RSE au sein de la SN-SO.SU.CO, il est nécessaire d'étudier le Plan de Gestion Environnemental et Social, de faire une revue documentaire liées à la gestion des ressources humaines ainsi que les actions de mécénat mise en œuvre par l'entreprise .

II. 2. Le Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES)

Réalisé en décembre 2009, le PGES de la SN-SO.SU.CO a été élaborée à la suite des recommandations formulées par le rapport d'audit de 2008. Il comprend essentiellement quatre (4) grandes parties, qui sont :

- **le cadre institutionnel de gestion de l'environnement de la SN-SO.SU.CO :**

Le cadre institutionnel de gestion de l'environnement proposé concerne principalement la création d'un poste de Responsable environnement et le

renforcement du rôle du Responsable sécurité. Il concerne aussi l'élaboration d'une charte environnementale et sociale.

- **le plan de limitation des impacts négatifs et de bonification des impacts positifs :**

Il propose un programme de mesures en quatre (4) volets:

- social,
- santé et sécurité,
- eaux usées industrielles et agricoles,
- déchets solides.

Pour chaque impact, sa nature, les mesures d'atténuation ou de bonification, l'action à mener et les acteurs de sa mise en œuvre sont identifiés (Annexe 1).

- **le programme de surveillance environnementale et sociale.**

Il a pour objectif le suivi des eaux usées, des déchets solides, de la sécurité et de la santé des travailleurs. En plus il propose des recommandations sur les indicateurs de suivi, la périodicité et les moyens de contrôle (Annexe 1).

- **l'évaluation du coût du PGES**

Il prend en compte chaque action préconisée et son échéance de mise en œuvre. Cette évaluation a permis de déterminer des dépenses d'environ **641 millions FCFA** en cumul sur 5 années (graphique 8).

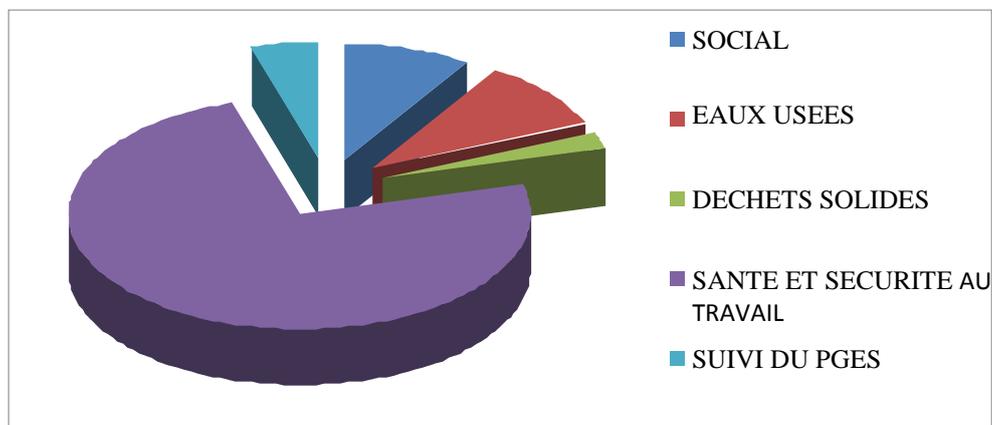


Figure 8: Coût des différentes actions du PGES

II. 3. Documentation liées à la gestion des ressources humaines

- **La formation continue**

Dans la recherche de la qualité, la SN-SO.SU.CO dispose d'une politique de formation visant à renforcer les compétences de ses agents.

L'entreprise a également mis en place un centre de formation du personnel qui organise :

- des séances de formation interne pour l'entretien et le perfectionnement du personnel,
- des stages de formation spécifiques (au Burkina Faso et à l'étranger),
- des séances d'alphabétisation fonctionnelle du personnel.

Ainsi pour la période de Janvier à Septembre 2011 au total 354 employés ont été formés. Ces différentes formations ont concernés la maîtrise des stocks, la fiscalité, la mécanique, l'agronomie, la gestion intégrée des ressources en eau, les méthodes d'intervention sur les moteurs...

Ces formations se sont déroulées notamment sur le site de la SN-SO.SU.CO, à Bobo Dioulasso, Ouagadougou mais aussi dans d'autres pays notamment en Côte D'Ivoire, au Sénégal, en Ile Maurice et au Mali. Cette politique de formation a coûté 54 000 000 FCFA à la SN-SO.SU.CO.

➤ **Transport et logement des salariés**

Concernant le transport, celui du personnel résident dans la ville de Banfora est entièrement pris en charge par l'entreprise (cars) mais aussi de navettes en cas d'urgence professionnels.

S'agissant du logement des travailleurs, la SN-SO.SU.CO a bâti :

- deux cités de cadres à Banfora et Bérégadougou (39 villas),
- une cité ouvrière à Bérégadougou (326 villas), quatre cités ouvrières à l'intérieur du périmètre sucrier (Nyanka Sud, Yanon Est, Yanon Ouest, Lémouroudougou).

➤ **Santé des travailleurs**

L'entreprise a créé depuis 1976, un centre médical⁷ qui couvre les travailleurs de l'entreprise, leur famille et les habitants des villages riverains. Il vient en appui à la politique sanitaire nationale.

⁷ Le centre médical comprend 8 salles d'hospitalisation d'une capacité de 30 lits, une salle de planification familiale, une salle d'injection, un magasin de produits pharmaceutique, 4 salles de consultation, un laboratoire d'analyses médicales, une salle de petite chirurgie, une infirmerie mobile, une infirmerie de cité, un incinérateur à gasoil, une salle de formation, une administration générale.

De plus, avec le SOLIPS, le fonds de solidarité du groupe IPS(WA), la SN-SO.SU.CO s'implique dans la prise en charge médicale des personnes vivant avec le VIH/SIDA dans l'entreprise et apporte également un soutien financier aux travailleurs victimes de maladies invalidantes.

II. 4. Les actions de mécénat mise en œuvre par l'entreprise

Les actions de la SN-SO.SU.CO au profit des parties prenantes sont déjà bien développées et se présentent comme suit :

- les aides à la scolarisation,
- les aides en matière de santé,
- les diverses aides aux communautés,
- la construction de routes, écoles, puits, la stabilisation des routes avec la mélasse.

En chiffre, on estime la contribution de la SN-SO.SU.CO à hauteur de 25 millions FCFA dans la construction du Collège d'enseignement général, de l'école de Bérégadougou et du stade de Banfora.

Le tableau I présente les actions de l'entreprise en faveur du secteur social au compte de l'année 2008.

Tableau I: Actions de développement (2008)

NATURE DES ACTIONS	MONTANT (FCFA) COUT 2008
Prêts scolaires sans intérêt	70 650 000
Construction d'écoles	116 000 000
Aides ponctuelles aux écoles	250 000
Construction du centre de santé	95 000 000
Fonctionnement du centre de santé	170 040 088
Quote-part assurances santé des travailleurs	5 082 301
Fonctionnement du comité santé et sécurité	8 000 000
Plan d'actions VIH SIDA	25 200 000
Entretien des pistes des villages	16 485 250
Entretien des pistes de la ville de Banfora	5 283 350
Appui matériel aux centres communautaires	1 300 000
Appui à la culture de la Jatropha	650 000
Développement de la canne villageoise	3 307 500
TOTAL	393 247 588

(PGES, Décembre 2009)

Conclusion II : Les éléments de communication officielle de l'entreprise donnent une relative bonne image de l'entreprise et de son implication envers les parties prenantes. Ses actions de mécénat, son plan de gestion de l'environnement et ses pratiques sociales attestent que l'entreprise se préoccupe de ces questions. Malgré tout il est incontestable que l'entreprise traverse une crise sociale et économique ces dernières années, notamment depuis 2011, comme l'attestent de nombreux articles de presse⁸⁹¹⁰. Cette crise a même conduit l'entreprise

⁸ Le Faso.net, 21 juin 2011, **Crise à la SN-SO.SU.CO : « Le travail ne sera pas repris à n'importe quelles conditions », selon le DG**, <http://lefaso.net/spip.php?article42617&rubrique3>

⁹ Le Faso.net, 9 juin 2011, **Crise à la SN-SO.SU.CO : Le ras-le -bol du personnel**, <http://lefaso.net/spip.php?article42425&rubrique4>

¹⁰ Le Pays, 5 juin 2012, **Crise à la SN-SO.SU.CO : des garanties pour une reprise des activités**, <http://lepays.bf/?CRISE-A-LA-SN-SN-SO.SU.CO>

d'arrêter l'ensemble de ses activités sur une période de deux semaines en mettant son personnel au chômage technique. L'étude de terrain va servir à déterminer la vision actuelle des dirigeants, l'état réel du climat social, les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes externes.

III. Méthodologie

Pour cette étude, le matériel utilisé est principalement la fiche d'enquête (Annexe 2), les fiche d'entretien (Annexe 3), des fiches d'observations et un appareil photographique. Quant aux résultats d'enquête, ils ont été traités par le logiciel Excel version 2010.

III.1. L'enquête auprès de la population de Bérégadougou et de Banfora

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 100 personnes représentatives de la population environnante (50 individus pour le village de Bérégadougou et 50 individus pour la ville de Banfora). A travers ces enquêtes, il s'est agi de recueillir l'opinion des populations sur l'entreprise ; en d'autre terme savoir comment la population perçoit actuellement la présence de la SN-SO.SU.CO dans leur localité.

III.2. Fiche d'entretien avec les autorités locales

Des entretiens ont été réalisés avec les autorités des différents villages situés dans un rayon de 15 km autour du site de la SN-SO.SU.CO notamment la mairie de Bérégadougou et de Banfora.

Ces différents entretiens ont eu pour objectif de percevoir les relations entre les autorités locales et la SN-SO.SU.CO. Il s'agit de mesurer les éventuelles critiques, l'état de la coopération des autorités locales, la contribution de la SN-SO.SU.CO dans le développement de leur localité et la lutte contre la pauvreté. Un autre objectif est d'évaluer les actions actuelles et le potentiel existant au niveau de ces localités pour faire de la SN-SO.SU.CO un pôle de développement dans la région des Cascades.

III.3. L'enquête auprès des travailleurs de la SN-SO.SU.CO

A travers ce questionnaire administré à 100 individus, choisis de façon aléatoire parmi le personnel, il s'agit d'évaluer les conditions de travail, les relations internes entre les différents services, l'opinion des travailleurs sur le fonctionnement actuel de la SN-SO.SU.CO, leur rémunération, la situation économique de la société. Aussi cette enquête a pour objectif d'avoir le point de vue du personnel sur le système de communication de la structure et l'état

des relations entre le personnel d'une part et entre le personnel et la direction d'autre part. Elle vise aussi à recueillir les éventuelles propositions et recommandations que les travailleurs peuvent apporter pour améliorer le système de management dans sa globalité.

III.4. Fiche d'observation

Ces observations permettront d'avoir une idée sur la gestion des déchets notamment les déchets solides et liquides ainsi que sur la gestion des eaux, de l'énergie et du sol. L'objectif principal est de recenser les efforts faits ou à faire dans le traitement ou la valorisation des déchets solides et liquides. Il s'agit aussi de mesurer les pratiques de gestion des ressources naturelles et énergétiques.

IV. Résultats : le diagnostic de l'entreprise

L'enquête, les entretiens, les différentes observations ont permis de faire un diagnostic de la SN-SO.SU.CO. Plus précisément, ils ont permis de faire le tour des principales parties prenantes, de connaître leur positionnement ainsi que leurs attentes. Ils ont aussi permis de connaître la vision et l'approche de la RSE selon la direction générale, d'évaluer les bonnes pratiques actuelles de l'entreprise ainsi que les risques considérés comme majeurs pour l'entreprise.

IV.1. Cartographie des parties prenantes

L'étude a permis de recenser les parties prenantes :

- interne : actionnaires, direction générale, salariés permanents et saisonniers, les syndicats
- externe : les sous-traitants, les populations riveraines, les autorités locales, le service de l'environnement, les clients, les ONG, les usagers du barrage de Moussodougou, l'agence de la Comoé.

On a par la suite donné les détails sur ces parties ainsi que leurs attentes ainsi qu'il suit :

- **Les actionnaires** : assurer la pérennité de l'activité malgré une situation économique déficitaire

Le principal actionnaire de la SN-SO.SU.CO est le groupe IPS/West Africa (Industrial promotion services) avec 61.78% du capital social (3,281 milliards) par l'entremise d'une holding dénommée "Sucre participation". Les autres actionnaires sont : Etat burkinabé (28.58%), Etat Ivoirien (9.04%), El Hadj Barro Djuinaba (0.37%), SOMDIAA (0.07%), et d'autres privés burkinabés (0.16%)¹¹

Lors de son dernier passage à la SN-SO.SU.CO en 2010, le prince Karim Aga Kan s'est dit confiant à améliorer la situation économique de cette société avec le concours de tous les acteurs. Mais a-t-il averti, "*Nous ne devons pas nous arrêter à la mise en état du complexe mais viser plus loin*". A travers cette visite il a pris des engagements visant à injecter plus de fonds pour une meilleure croissance de la société.

¹¹SN-SO.SU.CO : Direction des ressources humaines

Quant à l'état burkinabé sa préoccupation à ce jour est d'assurer la pérennité de cette entreprise quand on sait qu'elle emploie environ 3000 personnes en plein campagne dans un contexte de croissance du chômage et donc de la pauvreté.

- **La Direction générale** : opérer avec légitimité et assurer une rentabilité du site
Représentante directe des actionnaires sur le site de production, la Direction Générale, par la voie de son Directeur général affirme que leur mission actuelle est de :
 - procéder à une restructuration financière de la société
 - d'assurer la relève étant donné qu'il y a beaucoup de départ à la retraite
 - définir une nouvelle politique de proximité avec toutes les parties prenantes
- **Les travailleurs** : améliorer le climat social et les conditions de travail

L'enquête réalisée sur un échantillon de 100 travailleurs dont 18 cadres et 82 ouvriers a conduit aux résultats suivant.

Sur la question cherchant à savoir s'ils étaient contents de travailler à la SN-SO.SU.CO, il ressort que 33% des travailleurs répondent par la négative contre 65% (Figure 9) qui affirme être très fiers d'appartenir à l'entreprise. Cependant, un bon nombre de ceux qui ont répondu positivement se justifient en disant qu'ils n'ont pas la possibilité d'avoir de meilleures opportunités ou encore parce que c'est une entreprise qui appartient avant tout à l'Etat burkinabé. Quant aux mécontents la principale raison évoquée est une mauvaise gestion des activités par les sous-traitants de la SN-SO.SU.CO. Cette situation est donc très préoccupante et peut faciliter des départs allant des cadres aux ouvriers ce qui conduira à un perpétuel renouvellement du personnel très coûteux et peut efficace pour la croissance de l'entreprise.

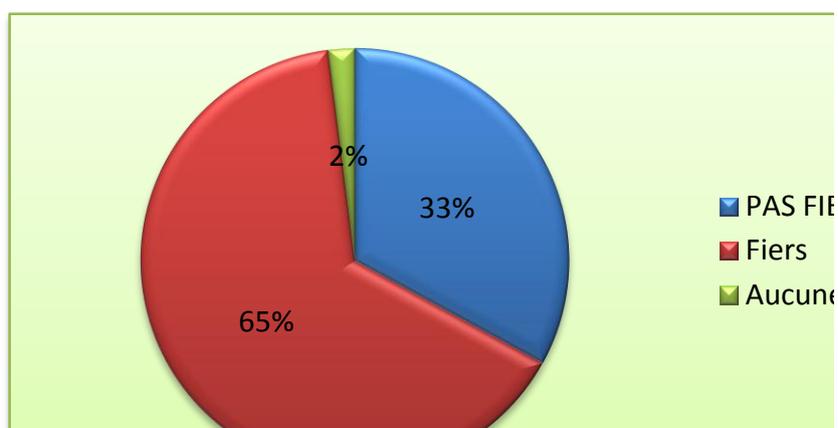


Figure 9: Expression de l'état de fierté du personnel

Sur la question visant à évaluer le sentiment de sécurité des travailleurs de l'entreprise, les résultats suivants ont été obtenus 75% du personnel estime ne pas être véritablement en sécurité au service contre 23% qui juge que toutes les conditions de sécurité sont réunies pour mener à bien leur mission (Figure 10). Pour le personnel ayant affirmé qu'il n'était pas en sécurité ; la principale raison évoquée est un licenciement abusif des travailleurs. D'autres sondés s'expriment violemment sur le sujet en affirmant qu'actuellement c'est « la chasse à l'homme » après la crise de Janvier 2011 .Certains même parlent de l'existence d'espions de la direction parmi le personnel et qui sont prêts à rapporter des mensonges sur certains de leurs collègues pour leurs créer des ennuis.

Cette situation qu'on peut qualifier de « psychose générale » au sein des travailleurs n'est véritablement pas de nature à mettre ces derniers en confiance dans l'exercice de leur fonction. Aussi elle pourrait contribuer à la diminution du rendement de l'entreprise de façon générale et accroître la méfiance entre le personnel et la direction. A ce sujet, la prière de certains travailleurs c'est de ne jamais croiser leur Directeur Général sur le site. Cela traduit l'ampleur de la peur que le personnel éprouve à l'égard des dirigeants. Cette situation ne peut qu'approfondir la crise sociale qui y règne déjà.

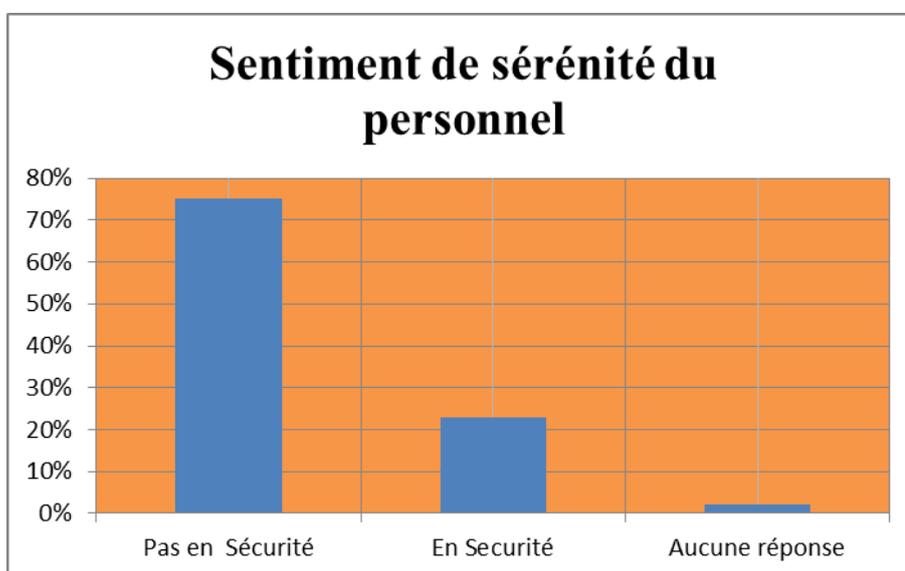


Figure 10: Sentiment de sécurité des travailleurs

Concernant le niveau de collaboration entre les différents services de la SN-SO.SU.CO, l'enquête révèle une certaine méfiance entre les travailleurs d'une part mais aussi entre les différentes entités de la société d'autre part. Ainsi 2% des

travailleurs pensent que la collaboration est excellente, 6% jugent la situation bonne, 29% estiment qu'elle est moyenne, contre 61% (Figure 11) qui jugent la situation suffisamment délétère. Les résultats sur cette question montrent que l'état des relations n'est pas parfait et viennent confirmer cette méfiance existant entre les travailleurs au sein de la SN-SO.SU.CO.

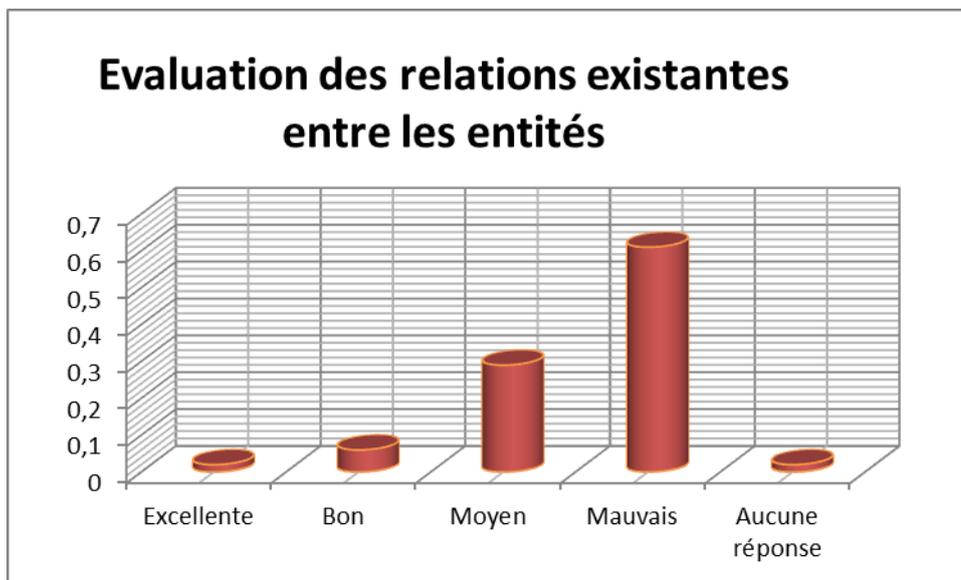


Figure 11: Niveau de relations entre les entités

En ce qui concerne la situation économique de l'entreprise les avis du personnel sont assez partagés ce qui se traduit par le graphique 12. Ainsi 11% du personnel pensent que la situation économique de l'entreprise est excellente, 33% estiment que la situation est bonne, 33% jugent la situation moyenne contre 23% (Figure 12) qui reconnaissent que la situation économique de l'entreprise est assez difficile.

Dans leurs commentaires, certains enquêtés évoquent une mauvaise gestion pure et simple de leurs dirigeants ou une baisse de productivité parce que les travailleurs ne sont pas motivés financièrement. D'autres évoquent aussi le manque de respect pour les travailleurs ce qui se ressent sur le rendement de l'entreprise. Toujours sur cette question la majeure partie de ceux qui disent que la situation économique est bonne pensent que c'est une évolution qu'il faut mettre en premier lieu à l'actif de la direction et en second lieu à l'actif à celui de tous les travailleurs.

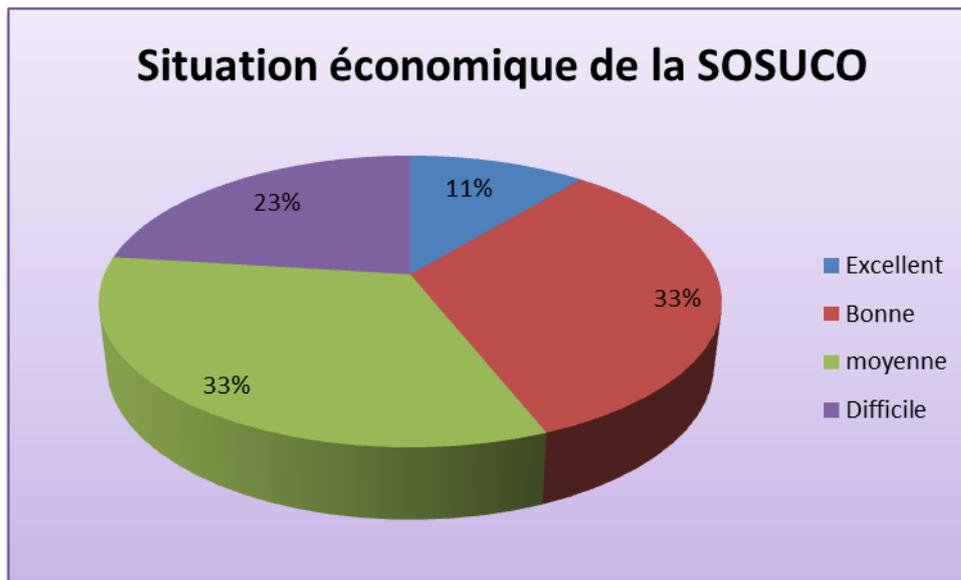


Figure 12: Situation économique

A travers cette enquête auprès du personnel, il ressort que le climat social au sein de la SN-SO.SU.CO est malsain. Il se traduit par un climat de peur, de méfiance entre les travailleurs d'une part et entre le personnel et la direction d'autre part. Cette situation n'est pas de nature à faciliter la restructuration ni la croissance économique de la société. Les rendements sont donc mauvais et les risques de turn over sont élevés, notamment pour les jeunes cadres qui pourraient chercher des opportunités de postes ailleurs.

- **Les sous-traitants** : obtenir des contrats de prestation rémunérateurs et durables

A ce jour, un certain nombre d'activités sont sous-traitées. Au titre de la sous-traitance on peut noter le service l'ECCI pour la coupe de la canne, l'Association Djiguiya pour le sarclage manuel, ASADCOB pour l'entretien et le nettoyage du site et des bureaux, etc. Cette situation devrait connaître une nette évolution avec l'arrivée de nouveaux sous-traitants permettant à la SN-SO.SU.CO de se focaliser sur sa spécialité qu'est la production du sucre.

- **Les autorités locales** : formalisation des relations avec l'entreprise pour une meilleure prise en compte des intérêts des populations locales et de l'environnement local

A l'issue de la rencontre avec **le maire de Bérégadougou**, localité située à environ 1 km de l'usine, il ressort qu'il n'y a pas de liens formels entre son administration et celle de la SN-SO.SU.CO au cours de ces trois dernières années.

Cependant celui-ci reconnaît l'importance de cette société dans la lutte contre la pauvreté allant jusqu'à dire que la SN-SO.SU.CO est « *le poumon de l'économie de sa commune* ».

Au cours de cet entretien, il ressort que la société a participé à un certain nombre d'actions de développement, notamment la construction d'une garderie, d'une école primaire mais aussi sa contribution à la construction du collège d'enseignement général(C.E.G) de Bérégadougou.

Il note cependant la production d'une forte quantité d'eaux usées qui est déversée sans aucun traitement. Il mentionne aussi une pollution atmosphérique, la destruction de la forêt suite à l'agrandissement des surfaces d'exploitation. Celui-ci a conclu en disant que son souhait le plus ardent est de voir la création d'un cadre de concertation entre les deux parties prenantes pour une meilleure prise en compte des intérêts et les préoccupations de tous.

Quant à la rencontre avec le **maire de Banfora**, les propos ne sont pas très différents de ceux de son collègue de Bérégadougou. Ainsi, il affirme également qu'il n'y a pas de lien formel entre sa commune et l'administration de la SN-SO.SU.CO. Cependant, il avoue que la société représente le « **nerf de l'économie** » de sa commune et que de ce fait, il fera tout ce qui est en son pouvoir pour assurer la survie, la croissance et la pérennité de cette entreprise.

Il note aussi des problèmes environnementaux rencontrés dans sa localité et qui sont imputables aux activités de la société. Le maire de Banfora termine ses propos en disant qu'il souhaite voir naître un cadre de concertation permanent entre les différentes parties prenantes pour le bonheur de tous et le développement de la région des Cascades en générale.

Quelques impacts négatifs sur la nature signalés par ces autorités ont été confirmés par des observations sur le terrain en suivant par exemple le canal d'évacuation des eaux usées de l'usine et de la vinasse provenant de l'unité de distillerie.

- **Les populations riveraines** : adopter un cadre de concertation pour régulariser les activités dans la communauté

Une enquête réalisée sur un échantillon de 100 individus provenant du village de Bérégadougou et de la ville de Banfora et comprenant des anciens travailleurs (saisonniers) ou non ou ayant un membre de leur famille qui y travaille montre que les populations ont une mauvaise opinion sur la société.

Ainsi 58% des enquêtés estiment que les relations avec l'entreprise sont mauvaises, 12% jugent les relations bonnes, 20% pensent qu'elles sont plutôt passables et 10% n'ont pas donné d'avis sur cette question (Figure 13). Les principales raisons évoquées sont le problème foncier, la mauvaise rémunération des journaliers. Dans pareille circonstance, ces populations sont prêtes à se focaliser uniquement sur les mauvaises actions sans souligner les bonnes pratiques ce qui rend difficile une véritable intégration de l'entreprise dans la localité.

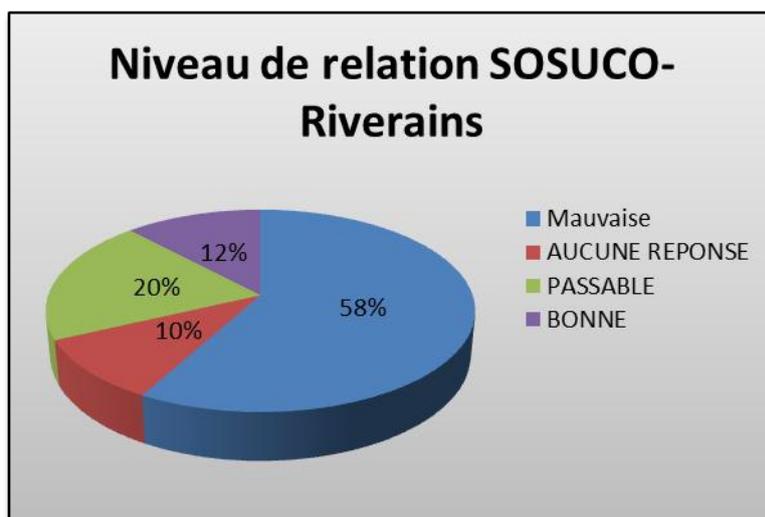


Figure 13: Niveau de relations entre la SN-SO.SU.CO et les riverains

Au cours de ladite enquête, il a été relevé un exode des jeunes de Bérégaougou vers les grands centres notamment Bobo-Dioulasso et Ouagadougou à la recherche d'emploi sous prétexte qu'ils ont été dépossédés de leurs terres. Cependant il n'y a aucun chiffre officiel sur l'état des mouvements de la jeunesse dans cette localité. Le tableau II indique les impacts des parties prenantes externes et internes.

Tableau II: Synthèse des impacts de la SN-SO.SU.CO suite à l'étude de terrain

	Selon les PP internes	Selon les PP externe
Impacts positifs	Premier employeur privé au Burkina	Création d'emploi
	Participation au budget de l'état par les taxes	Contribution au développement de la localité
	Reboisement de terres non propice à la culture	
Impacts négatifs	Forte consommation d'eau	Exode de la jeunesse dépossédée des terres
	Production d'énorme quantité d'eaux usées	Forte quantité d'eau usée déversée
		Insuffisance d'eau pour les activités maraîchères
		Disparition de poissons dans les lacs environnants
		Pollution atmosphérique
		Destruction de la forêt

IV.2.Vision et approche de la RSE selon la direction générale

A ce jour, il faut noter que la SN-SO.SU.CO n'a pas une politique bien structurée en matière de RSE. Cependant, on peut relever quelques engagements comme la politique de qualité (Annexe 4) adoptée par la direction depuis 2010, une charte de lutte contre le SIDA qui est celle de la maison mère IPS/WA.

La vision actuelle de la direction en matière de RSE par la voie de son Directeur général est de s'inscrire dans une démarche de progrès continu et intégrer les engagements en matière de développement durable dans leurs priorités. Cette démarche passera par un double objectif à savoir :

-  affirmer et mesurer son engagement
-  rendre cette démarche performante

Dans un souci de garantir le succès de cette politique de développement durable, une Direction Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement vient d'être créée. Selon le Directeur de ladite direction, les premières activités de sa direction seront :

- récupérer tous les textes de lois et arrêtés relatifs au domaine d'intervention de la SN-SO.SU.CO,
- faire un diagnostic pour établir un bilan de conformité en matière de réglementation, de bonnes pratiques, normes et aussi répondre aux exigences de IPS/WA,
- élaborer une politique qualité, environnementale, d'hygiène, sécurité démontrant l'engagement de la Direction Générale de la SN-SO.SU.CO,
- aller aux certifications ISO 14001, ISO 9001, ISO 18001.

Pour la certification ; le Directeur Général de la SN-SO.SU.CO se dit engagé à tout mettre en œuvre pour obtenir la certification ISO 9001 d'ici la fin de l'année 2012. Cependant ; il faut noter qu'à ce jour, il sera très difficile de pouvoir certifier la SN.SO.SU.CO d'ici la fin de l'année quand on évalue l'immensité du travail à réaliser pour aboutir à la dite certification.

IV.3.Les bonnes pratiques actuelles de l'entreprise

Malgré de nombreux problèmes auxquels la SN-SO.SU.CO fait face aujourd'hui, un certain nombre de bonnes pratiques méritent d'être soulignées :

- **Sur le plan social on a :**
 - La distribution des équipements de protection (casques, lunettes, chaussures, gants...);
 - Les visites médicales périodiques pour les travailleurs ;
 - La prise en charge des soins médicaux, les hospitalisations et autres traitements pour les travailleurs ;
 - Le logement pour les cadres de la société ;
 - La prise en charge du transport.
- **Sur le plan sociétal, on note :**
 - La construction d'une garderie, des écoles primaires, contribution à la construction du Collège Enseignement Général de Bérégadougou et à la construction du stade de Banfora,

- La prise en charge du petit déjeuner des enfants de la garderie construite à Bérégadougou durant toute l'année scolaire ;
- La consultation gratuite des populations riveraines au centre médical de la SN-SO.SU.CO ;
- L'utilisation de véhicules de la société pour transporter les élèves de Bérégadougou qui fréquentent à Banfora ;
- Prises en charge financières de certaines activités par exemple la régularisation de plus 300 mariages au cours de l'année 2011.

➤ **Sur le plan environnemental**

- Le reboisement sur les surfaces non propices à la culture de la canne ;
- La production de compost à partir de la mélasse ce qui permet de réduire l'utilisation des engrais chimiques et donc de protéger le sol contre d'éventuelle pollution chimique.

Ces bonnes pratiques ont été observées et vérifiées sur le terrain. Elles sont toujours actives en mai 2012.

IV.4.Risques majeurs identifiés pour l'entreprise

Quelques risques ont été identifiés comme risques majeurs pour l'entreprise à l'issue des différentes enquêtes et observations de terrains, il s'agit :

- **Le risque de protestation des travailleurs** saisonniers comme permanents paralysant du coup les activités de la SN-SO.SU.CO. Cela pourrait s'expliquer éventuellement :
 - par la précarité financière des saisonniers et aussi des journaliers ;
 - par l'absence de dialogue franc entre la direction et son personnel ;
- **Le risque de chômage technique** pouvant paralyser les activités de l'entreprise.
- **Le risque de démission** des travailleurs très expérimentés et compétents et surtout des jeunes cadres, ce qui entrainera une non maîtrise des installations et du système de production d'où une baisse du rendement. Cela est dû au fait que certains travailleurs ne sont pas fiers ni satisfait de travailler pour cette société, le sentiment d'appartenance est très faible, ils se préoccupent donc peu de ses performances et de sa survie.
- **Le risque sanitaire** car les travailleurs prennent leur déjeuner dans des petits kiosques à proximité de l'entreprise et il n'y a aucune assurance quant à la qualité microbiologique des plats qui y sont servis. Dans pareille circonstance, des cas

d'intoxications peuvent survenir à tout moment entraînant soit un arrêt de travail soit une baisse de productivité.

- **Le risque de pollution environnementale** dans la mesure où il n'y a pas un système de traitement des énormes quantités de déchets liquides et solides produits par l'entreprise. Cependant, il faut noter qu'une étude est actuellement en cours sur cette thématique et permettra de proposer une filière de traitement des eaux usées.

Cela peut conduire à une pollution des cours d'eau situés dans les alentours voir une pollution de la nappe phréatique dans un contexte de rareté des ressources en eau.

- **Le risque de conflit avec les usagers du barrage de Moussodougou** notamment les maraîchers avec lesquels les relations se sont détériorées en 2006, suite au refus de la SN-SO.SU.CO de lâcher l'eau pendant la saison sèche. D'autre part, durant la campagne hivernale suivante, l'importance de la pluviométrie a contraint la SN-SO.SU.CO à ouvrir les vannes, provoquant l'inondation de la plaine. En 2008, les exploitants ont organisé une marche de protestation contre la gestion de l'eau par la SN-SO.SU.CO et ont menacé de s'en prendre à ses installations.

IV.5. Enjeux liés au développement durable pour assurer la pérennité de l'activité économique.

A travers cette politique de développement durable, la SN-SO.SU.CO entend améliorer ses relations avec ses différentes parties prenantes en d'autre terme améliorer son image et sa croissance économique et aussi mieux prendre en compte le développement de la localité.

En mettant en place une politique sociale, la SN-SO.SU.CO veut motiver son personnel et cerner au mieux ses attentes afin d'anticiper sur la résolution d'éventuels problèmes.

De plus, des études sont en train d'être menées pour gérer au mieux les ressources en eau. Ces études permettront à l'entreprise de mettre en place un système de traitement des énormes quantités d'eaux usées qu'elle génère. Cette eau pourra ainsi être réutilisée pour l'arrosage des champs de cannes ou pour le lavage des engins ce qui va permettre de faire des économies substantielles.

D'autres études sont actuellement en cours pour l'optimisation des chaudières ce qui conduira à une réduction de la consommation énergétique et permettra à l'entreprise de faire une économie d'énergie. Cette quantité d'énergie peut être introduite dans le réseau national et va donc rapporter de l'argent à la SN-SO.SU.CO.

Aussi à travers l'instauration d'un dialogue participatif entre les différentes parties prenantes notamment les autorités locales et les populations riveraines, la SN-SO.SU.CO prévoit agrandir ses champs de cannes dans les années à venir ce qui va conduire sans doute à une croissance économique de la structure entraînant d'éventuelles créations d'emplois.

Conclusion IV

Après analyse des résultats d'enquête et les différents entretiens, il ressort que la situation sociale de la société est assez critique et se traduisant par un climat de méfiance entre les différentes parties internes. Cette situation se traduit sur le plan externe par l'absence de relations formelles entre l'entreprise et les autorités locales. Au niveau des villages environnants les actions de développement de l'entreprise ont connu une forte régression notamment ces trois dernières années.

Afin de redorer son image et favoriser une meilleure intégration au sein de la localité et de faire renaître le sentiment d'appartenance auprès de son personnel, il est indispensable que l'entreprise mette en place une politique de RSE bien structurée avec des indicateurs objectivement vérifiables.

V. Elaboration de la stratégie RSE

Après analyse des efforts et des lacunes en matière de bonnes pratiques au sein de l'entreprise, la mise en place de la stratégie de RSE passera par la détermination des axes d'intervention prioritaires, la synthèse des bonnes pratiques à mettre en œuvre, les indicateurs de suivi des différents engagements, et les éventuels bénéfices qu'elle va engendrer.

IV.1. Les axes d'intervention prioritaires

Pour s'inscrire définitivement dans une politique de développement durable ; la SN-SO.SU.CO pourrait se fixer les axes d'intervention ci-dessous pour bâtir une société durable prenant en compte l'évolution du contexte économique et l'éveil des consciences des populations riveraines. Il s'agit aussi d'être en phase avec le mode de développement préconisé par la réglementation, les institutions financières, les ONG de défense des droits de l'homme et de l'environnement.

Cette stratégie pourrait se construire autour des axes suivants :

- L'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- Les conditions de vie des employés de la société ;

- La promotion de plantations responsables ;
- L'intégration dans les communautés locales ;
- La préservation de l'environnement.

Pour atteindre les objectifs en matière de développement durable, notre démarche préconisée reposera sur les engagements résumés dans le tableau III.

Tableau III: Engagements de la stratégie

Enjeux Hygiène Sécurité et conditions de travail		
1	Appliquer et exiger la politique Hygiène et Sécurité à tous nos sous-traitants	Social
2	Assurer un équipement de protection et des outils de travail sécurisés et respecter les lois et réglementations	
3	Assurer un cadre de travail sain pour le personnel	
4	Contribuer à la lutte contre les des maladies infectieuses: SIDA et paludisme Instaurer un cadre de concertation	
Conditions de vie des employés de la société		
1	Définir un plan de promotion dans l'entreprise	Social
2	Assurer un cadre de vie sain pour les travailleurs	
3	Assurer une rémunération juste pour les travailleurs	
Intégration dans les communautés locales		
1	Instaurer un cadre de concertation entre l'administration de l'entreprise, les autorités locales, coutumières et religieuses	Sociétal
2	Définir une politique de recrutement des saisonniers et journaliers donnant des quotas pour chaque village riverain afin d'apaiser le problème autour du foncier	
Promotion des plantations responsables		
1	Optimiser l'utilisation d'eau	Environnement
2	Renforcer l'utilisation du compost afin de réduire celle des engrais chimiques	
3	Utiliser les produits phytosanitaires les moins polluants possibles	
Enjeux Préservation de l'Environnement		
	Eviter les pollutions accidentelles des sols	Environnement
5	Evaluer régulièrement les impacts de nos activités pour travailler à les réduire au maximum	
	Renforcer le reboisement	

V.2.Les bonnes pratiques à mettre en œuvre

Afin de rendre performante la politique de développement durable, il est indispensable qu'un certain nombre de pratiques puissent devenir une réalité au sein de l'entreprise. Ces pratiques doivent concernées à la fois l'hygiène et la sécurité, le volet social, l'environnement mais aussi l'intégration de l'entreprise dans la communauté. Ainsi, on a :

▪ Sur le plan Hygiène et Sécurité

- Fournir annuellement des équipements de protection à chaque ouvrier en chaque début de campagne
- Vérifier mensuellement les équipements de sécurité (extincteur, alarme de sécurité)
- Evaluer annuellement le niveau de sécurité des installations
- Eliminer les différentes fuites d'eau à l'intérieur de l'usine notamment au niveau de l'agglomération
- Nettoyer mensuellement les canaux d'évacuation des eaux usées
- Réhabiliter les différentes toilettes sur le site
- Appliquer le système HACCP
- Assurer régulièrement le contrôle des véhicules de transport des travailleurs
- Construire un restaurant respectant les règles de base en matière d'hygiène sécurité notamment la qualité microbiologique pour permettre aux travailleurs de se restaurer en toute.
- Veiller à ce que tous les sous-traitants respectent toutes ces différentes pratiques d'hygiène et de sécurité.

▪ Sur le plan environnemental

- Eliminer les points d'eau stagnante sur le site,
- Nettoyer mensuellement les canaux d'évacuation des eaux usées,

- Améliorer le système de compostage,
- Utiliser des produits phytosanitaires et autres produits chimiques les moins polluants possibles en vue d'assurer la préservation et la protection de l'environnement,
- Optimiser la consommation des ressources en eau afin de permettre aux autres usagers de mener leurs activités,
- Mettre en place un système traitement des eaux usées afin de les réutiliser,
- Mettre en place un système de gestion des déchets solides et aussi de la ferraille,
- Multiplier les surfaces de reboisement pour la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité.

▪ **Condition de vie du personnel**

- Instaurer un cadre de discussion entre la direction générale et les responsables du personnel,
- Créer un cadre d'expressions pouvant permettre au personnel de s'exprimer sur le fonctionnement de la société et leurs préoccupations,
- Organiser une réception chaque fin de campagne pour supprimer le pont existant entre les dirigeants, les cadres et les ouvriers,
- Soutenir l'éducation de base des enfants de la maternelle et du primaire sur le site,
- Favoriser l'accès à un logement aux travailleurs permanents,
- Fournir des salaires décents aux travailleurs,
- Mettre en place une cellule sociale permettant de venir en appui aux travailleurs en cas de problèmes,
- Renforcer l'appui aux retraités de la société.

▪ **Intégrations dans les communautés locales**

- Organiser un tournoi de football dénommé la coupe du sucrier à laquelle peuvent participer les équipes des villages environnants et une équipe de la SN-SO.SU.CO,

- Mettre en place un cadre de concertation entre l'entreprise, les représentants des villages riverains et les autorités.
- Soutenir les actions de développement dans la localité,
- Mettre la mélasse sur certaines artères de la ville de Banfora et du village de Bérégadougou pour les stabiliser pendant la saison sèche,
- Enseigner les bonnes pratiques culturales aux paysans des communautés locales afin d'augmenter leur rendement et donc lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition,
- Assurer la transparence dans le recrutement de saisonniers mais aussi des journaliers
- Contribuer à la réalisation de certains travaux d'intérêts publics

- **Promotion des plantations responsables**

- Optimiser l'utilisation de l'eau,
- Réduire au maximum l'utilisation des produits phytosanitaires,
- Faire annuellement des études pédologiques pour déterminer les éléments chimiques qu'il faut apporter au sol,
- Renforcer les expérimentations de nouvelles cultures

Pour mesurer l'effectivité de la mise en œuvre de ces pratiques, il est nécessaire de définir des indicateurs permettant d'évaluer l'état de chaque pratique.

V.3.Les indicateurs de suivi mesurables

Pour suivre la mise en œuvre effective de la démarche de la responsabilité sociétale et environnementale, mais aussi le suivi de sa performance ; les indicateurs consignés dans le tableau IV pourront être utilisés.

Tableau IV: Bonnes pratiques et leurs indicateurs

Axes prioritaires	Enjeux	Bonnes Pratiques	Indicateurs de suivi
Hygiène -Sécurité et conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> -Appliquer et exiger la politique Hygiène et Sécurité à tous nos sous-traitants -Assurer un équipement de protection et des outils de travail sécurisés et respecter les lois et réglementations -Assurer un cadre de travail sain pour le personnel -Renforcer la lutte contre les des maladies infectieuses: VIH/SIDA et paludisme 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifier mensuellement les équipements de sécurité (extincteur, alarme de sécurité) - Réhabiliter les différentes toilettes sur le site -Veiller à ce que tous les sous-traitants respectent toutes ces différentes pratiques d'hygiène et de sécurité. - Nettoyer mensuellement les canaux d'évacuation des eaux usées -Renforcer la protection des travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> -100% des extincteurs sont vérifiés/mois -100% des toilettes sont fonctionnelles -100% des canaux d'évacuation des eaux sont nettoyés/mois -80% des sous-traitants respectent les règles d'hygiène et de sécurité
Conditions de vie des employés de la société	<ul style="list-style-type: none"> -Définir un plan de promotion dans l'entreprise -Assurer un cadre de vie sain pour les travailleurs -Assurer une rémunération juste pour les travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un cadre de concertation entre les différentes parties prenantes internes - Renforcer la politique de logement des travailleurs permanents -Favoriser la promotion du personnel - Assurer une rémunération juste aux 	<ul style="list-style-type: none"> -Au moins 1 rencontre entre la Direction et les responsables du personnel/mois -80% des travailleurs permanents sont logés au bout de cinq ans

		<p>travailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les droits national et international de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre promotions /an - Tous les travailleurs ont un salaire supérieur ou égal SMIG
Intégrations dans les communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> -Instaurer un cadre de concertation entre l'administration de l'entreprise, les autorités locales, coutumières et religieuses -Définir une politique de recrutement des saisonniers et journaliers donnant des quotas pour chaque village riverains afin d'apaiser un tout petit peu le problème foncier 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les actions de développement dans la localité - Mettre la mélasse sur certaines artères de la ville de Banfora et du village de Bérégadougou pour les stabiliser pendant la saison sèche - Contribuer à la réalisation de certains travaux d'intérêts publics - Soutenir les actions de développement dans la localité 	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'actions menées /an -Nombre de km de routes stabiliser/an -valeur financière pour les travaux d'intérêts publics /an - nombre d'actions développement soutenu/an
Promotion des plantations responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser l'utilisation d'eau - Renforcer l'utilisation du compost afin de réduire celle 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la consommation d'eau sur les plantations 	<ul style="list-style-type: none"> -10% de réduction du volume d'eau/an

	<p>des engrais chimiques</p> <p>- Utiliser les produits phytosanitaires les moins polluants possibles</p>	<p>- Réduire au maximum l'utilisation des produits phytosanitaires</p> <p>- Faire annuellement des études pédologiques pour déterminer les éléments chimiques qu'il faut apporter au sol</p> <p>- Renforcer les expériences de nouvelle culture</p>	<p>- 10% de réduction des produits chimiques /an</p> <p>- nombre de paramètre du sol évalués /an</p> <p>- nombre de variétés expérimentés /an</p>
<p>Préservation de l'Environnement</p>	<p>- Eviter les pollutions accidentelles des sols</p> <p>- Evaluer régulièrement les impacts de nos activités pour travailler à les réduire au maximum</p>	<p>- Eliminer les points d'eau stagnante sur le site</p> <p>- Nettoyer mensuellement les canaux d'évacuation des eaux usées</p> <p>- Mettre en place un système traitement des eaux usées</p> <p>- Mettre en place un système de gestion des déchets (étude en cours)</p> <p>- Multiplier les surfaces de reboisement pour la protection de l'environnement et la préservation de la biodiversité</p>	<p>-100% des eaux stagnantes sont éliminés</p> <p>-100% des canaux sont curés /mois</p> <p>-100% des eaux sont traitées</p> <p>-100% des déchets sont traités</p> <p>-10% d'augmentation des surfaces de reboisement/an</p>

V.4. Les bénéfices attendus

Démarche exigeante et volontaire d'amélioration de la performance globale, la RSE ne s'agit pas seulement d'obéir aux lois et aux réglementations en vigueur, mais encore de prendre en compte les besoins réels de la société et de trouver les moyens les plus efficaces de satisfaire ses besoins actuels et attendus, assurant ainsi une plus grande durabilité des entreprises elles-mêmes. Il s'agit en fin de compte de créer une plus grande valeur à l'intention des actionnaires et des créiteurs, de proposer aux clients des produits et des services de meilleure qualité, de créer dans la société environnante un climat de confiance et de crédibilité et enfin de devenir soi-même plus durable à long terme. A ce jour, il faut noter qu'il n'y a pas d'outils pour monétiser les bénéfices inhérents à l'application d'une politique RSE. Néanmoins quelques avantages méritent d'être énumérer. Ce sont notamment :

- ❖ la capacité à anticiper sur les revendications des travailleurs afin d'éviter des crises comme celle de 2011,
- ❖ la capacité à retenir les travailleurs les plus performantes et les plus expérimentés et attirer les jeunes cadres au sein de la société ;
- ❖ le développement d'un sentiment d'appartenance auprès des travailleurs,
- ❖ la motivation des travailleurs ;
- ❖ l'optimisation du fonctionnement de l'usine ;
- ❖ l'instauration d'un cadre de travail propice mettant tout le personnel en confiance ;
- ❖ l'instauration d'une franche collaboration entre les différents acteurs ;
- ❖ la facilité à restructurer la société et assurer la relève ;
- ❖ la création d'un cadre de travail sécurisé ;
- ❖ l'agrandissement des surfaces cultivables grâce au soutien des autorités locales et de toute la population ;
- ❖ la naissance d'un sentiment de confiance aux dirigeants et à certains travailleurs dits à la solde de la direction.

Conclusion

Le présent travail a permis de comprendre l'organisation, le fonctionnement, les efforts faits par la SN-SO.SU.CO en matière de développement durable mais aussi ses objectifs pour les années à venir.

Ainsi, au regard des enjeux qui tournent autour de la gestion du foncier, la gestion du personnel, les relations entre les communautés locales, les autorités locales, on peut dire que les rapports entre la SN-SO.SU.CO et les différentes parties prenantes sont très souvent marqués par des différends. Ces rapports déterminent aussi les modalités de l'insertion de la SN-SO.SU.CO dans son environnement régional.

L'étude a relevé que l'unique sucrier du Burkina Faso traverse l'une des plus graves crises sociales de son histoire caractérisée par un climat de peur, de méfiance entre les parties prenantes internes et aussi une baisse du sentiment d'appartenance à la société. Elle a pu montrer une rupture quasi-totale entre l'entreprise et ses parties prenantes externes.

A travers ce travail, il ressort que la SN-SO.SU.CO pourrait avoir d'énormes bénéfices d'ordre économique et aussi en termes de réputation à travers une stratégie RSE performante.

Cela facilitera la tâche de la direction dans la restructuration de la société, l'agrandissement des surfaces de culture de la canne et le développement d'un sentiment d'appartenance auprès du personnel source de toute croissance économique de l'entreprise.

Recommandations

A l'issue de ce travail, les recommandations ci-dessous formulées à partir des commentaires faits par les enquêtés s'adressent particulièrement aux dirigeants de la SN-SO.SU.CO mais aussi à l'Etat burkinabé :

- organiser une assemblée générale regroupant employeur et responsables du personnel pour discuter franchement et faire table rase sur la crise sociale qui détériore le cadre de travail
- mettre en place une stratégie de communication permettant de faire comprendre les ambitions et les objectifs actuels de l'entreprise à tout le personnel
- renforcer le volet communication au sein de l'entreprise pour donner de la visibilité aux nombreuses actions menées en faveur du développement de la localité
- instaurer un cadre de concertation permanent avec toutes les parties prenantes
- favoriser la libre expression notamment aux représentants du personnel
- mettre en place une cellule chargée d'évaluer permanemment le climat social au sein de l'entreprise
- assainir l'enceinte de l'usine

Bibliographie

- 1) Bazin Frédéric, Skinner Jamie & Koundouno Jérôme, 2011 : Partager l'eau et ses bénéfices : les leçons de six grands barrages en Afrique de l'Ouest
- 2) BOUTAUD Aurélien, 2005 : Le « dilemme du développement durable » : approche coopérative et recherche de solution gagnant-gagnant entre environnement et développement : une valeur nouvelle.
- 3) SN-SO.SU.CO : Plan de Gestion Environnementale et Social : Décembre ,2009
- 4) Widloecher Patrick, Querne Isabelle , 2009 :Le guide du développement durable en entreprise
- 5) Yaméogo Urbain et Blaes Isabelle, CIRIDD, Octobre 2007 : L'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives
- 6) Article : afriquemanagement ,23 janvier 2012 : L'entreprise du mois: le Groupe SIFCA
- 7) http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_fr.htm
- 8) <http://lefaso.net/spip.php?article42617&rubrique3>
- 9) Le Faso.net, 21 juin 2011, Crise à la SN-SN-SO.SU.CO : « Le travail ne sera pas repris à n'importe quelles conditions », selon le DG,
- 10) Le Faso.net, 9 juin 2011, Crise à la SN-SN-SO.SU.CO : Le ras-le -bol du personnel,
- 11)<http://lefaso.net/spip.php?article42425&rubrique4>
- 12) Le Pays, 5 juin 2012, Crise à la SN-SO.SU.CO : des garanties pour une reprise des activités, <http://lepays.bf/?CRISE-A-LA-SN-SN-SO.SU.CO> Mamadou Diaby, Le Front N° :574,27 février 2004
- 13) Site officiel de la SN-SO.SU.CO : Dates clés de la SN-SO.SU.CO, <http://www.sn-SN-SO.SU.CO.com/fr/qui-sommes-nous/sn-SN-SO.SU.CO.html>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Situation du plan de gestion en 2012

Libellé	RESPONSABLE	DELAI D'EXECUTIO N PREVU	NIVEAU D'EXECUTION
1-Etablir une charte environnementale Et sociale de SN-SN-SO.SU.CO	Responsable Qualité	Fin 2010	La charte QHSE est établie
2-Redynamiser les services sociaux de la Société pour la prise en compte des préoccupations des populations riveraines		2013	<p>Réalisations déjà effectuées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction de routes, écoles, puits, garderie, centre de santé - Contribution à la construction du C.E.G de Béréga (apport d'agrégats), de l'école de Béréga et du stade de Banfora (25millions) - Achat du corbillard de Béréga - Stabilisation des routes avec la mélasse - Dons divers de sucre
3-Améliorer l'accès des travailleurs aux soins médicaux	D.R.H	Juin 2011	- Réaliser régulièrement
4-Mettre en place un système de prétraitement des eaux usées industrielles	Directeur Usine	Juin 2011	- Les analyses ont débuté en Décembre 2011
5-Réfléchir sur une stratégie de recyclage et de réutilisation des eaux usées issues du lavage des cannes	Directeur Usine	2012	
6-Sensibiliser les riverains occupant les berges des cours d'eau au respect de la réglementation (distance de 100m entre les champs et les cours d'eau)	Directeur Culture	Juin 2011	- Rôle de l'Etat (Direction Régionale de l'Environnement et du Cadre de Vie) qui de plus favorise l'exploitation de cette bande de terre
7-Mettre en place un système de suivi de la qualité des	Directeur Usine	Janvier 2011	- Les analyses seront effectives au cours de cette campagne 2011 2012

effluents industriels				
8-Acquérir un appareil multi paramètre	Directeur Usine		-	Mesure réalisée
Construire un canal venturi et deux puits d'observation	Directeur Usine	2012		
9-Construction d'une station de lagunage aéré	Directeur Usine	2013		
10-Mettre en place un système de suivi de la gestion des pesticides ; fertilisants et de leurs emballages	Directeur Culture	Décembre 2011		Attente de la mise en place d'un système national de gestion des emballages par la Direction de la Protection des Végétaux
11-Améliorer les infrastructures de collectes et d'incinération des déchets biomédicaux	D.R.H		-	Mesure réalisée
12-Mettre en place une stratégie de gestion des huiles usagées	Directeur Maintenance		-	Mesure réalisée
13- Mettre en place une stratégie de gestion des déchets solides	Directeur Maintenance		-	Mesure réalisée
14-Déplacer la citerne de stockage des hydrocarbures à une distance de sécurité réglementaire avec une forte implication des sapeurs-pompier	Directeur Maintenance		-	Distance actuelle est 15m conforme (Distance de sécurité est de 10m entre les cuves et le magasin selon TOTAL)
15-Former et équiper le service incendie de matériels performants leur permettant de parer efficacement aux éventuels incendies	Responsable Chargé des missions		-	Remplacement camion effectif - Formation non-réalisée
16-Revoir le système d'attribution des terrains non	Directeur Culture			SN-SN-SO.SU.CO les exploitera

exploités par la SN-SN-SO.SU.CO(As de carreaux) en faisant bénéficier les populations riveraines à travers des groupements villageois ou associations de développement				
17-Revenir sur le système d'effeuillage manuel au niveau des champs de cannes avec l'emploi de la main d'œuvre locale	Directeur Culture			Impossible : pas de main d'œuvre pour ce travail
18-Mettre en place un mécanisme de contrôle du port des équipements	Tous			Confère article 10 du Règlement Intérieur de la SN-SN-SO.SU.CO
19-Améliorer la santé des travailleurs par la mise en place d'un système de restauration plus hygiénique	D.R.H	-	2013	
20-Mise en place des normes HACCP	Responsable Qualité	-	2012	
21-Réfectionner et mettre en place un système de suivi des lieux d'aisance	Directeur Maintenance	-	2010	- Chantier est en cours
22-Améliorer les moyens de transport des travailleurs (la navette) vers l'usine et vers les lieux de résidence	Directeur des Approvisionnements et des Achats			- Mesure réalisée
23-Mettre en place une cellule environnementale au sein de la société	Directeur Usine			En temps partagé depuis Janvier 2009 Cellule environnementale de SN-SN-SO.SU.CO composée de BASSOLET Maixent Rock ; TIALA Abdoulaye, et FOFANA Yaya, mais non-officielle
24-Redynamiser le comité de lutte contre le VIH/SIDA	D.R.H			- Premier projet IPS/SN-SO.SU.CO 2008/2010 achevé - Second projet D.E.G/A.K.F/SN-SO.SU.CO 2010/2012 prenant en compte le paludisme et la tuberculose en plus du VIH/SIDA en cour d'exécution depuis fin octobre 2010

25-Mettre en place une mutuelle de santé des travailleurs	D.R.H	Janvier 2011	Mesure non-réalisée (attente des élections des délégués du personnel)
--	-------	--------------	---

Annexe 2 : Fiches d'enquête

Fiche d'entretien avec les travailleurs de la SN-SO.SU.CO

1.) Depuis combien de temps travaillez-vous à la SN-SO.SU.CO ?

1an2 ans.....3 ans.....4 ans.....5 ans.....plus de 5 ans.....

Sous quel type de contrat ?

CDD..... CDI.....Saisonnier.....

2.) Etes-vous fiers de travailler à la SOSUSO ?

OUI.....ou Non.....

Pourquoi ?

3.) Sentez-vous en sécurité au travail ?

a)Oui.....Non.....

b)Pourquoi ?.....
.....

4.) Pensez-vous qu'il y a une bonne collaboration entre les différents services de la SN-SO.SU.CO ?

a) Oui.....ou Non.....

b) Si non, qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer cette situation

.....
.....

5.) Comment qualifiez-vous l'ambiance au travail ?

ExcellenteBonne.....MoyenneMauvaise.....Exécrable.....

Si excellente ou bonne ; pour quelles raisons ?.....

.....

Si moyenne ou exécrable : Qu'est-ce que les employés de la SN-SO.SU.CO peuvent faire pour créer une meilleure ambiance entre eux.....

6.) Comment qualifiez-vous les relations entre la direction et les employés ?

Excellentes.....Bonne.....Moyenne.....Mauvaise.....Médiocres.....

7.) Avez-vous déjà exprimé des doléances à la direction ?

OUI..... NON.....

Si oui sur quels sujets.....

Si Non pourquoi ?.....

7.) Comment qualifierez-vous votre salaire ?

Très bon.....Bon Moyen.....Acceptable.....Médiocre.....

Pensez-vous qu'à l'état actuel la SN-SO.SU.CO peut améliorer votre traitement salarial ?

Oui.....Non.....pourquoi.....

8.) Considérez-vous que l'activité économique de la SN-SO.SU.CO est

Excellent.....Bon.....Moyenne.....En difficultés.....

9.) Avez-vous déjà eu peur d'être licencié (pour cause d'arrêt de production ou autre)?

Oui souvent.....Oui parfois.....Non jamais.....

10.) Pensez-vous que la gestion financière de la SOSSUCO est :

Excellente.....Bonne Moyen.....Mauvaise.....Médiocre.....

11.) Avez-vous déjà participé à une formation professionnelle depuis que vous travaillez à la SN-SO.SU.CO ?

a)Oui.....Non.....

b) Si oui, combien de fois ?.....

Cela vous a-t-il été utile ?

12.) Quels sont les avantages sociaux que vous aimeriez bénéficier de la part de votre employeur ?

Couverture santé/maladie..... Meilleur salaire.....Matériel de protection sur le lieu de travail Paiement des heures supplémentaires..... Formation continue.....Service de logement....Indemnité nourritureAutre

13.) Existe-il une stratégie de communication interne à la SN-SO.SU.CO ?

Oui.....Non.....

Si non, qu'est-ce que la SN-SO.SU.CO peut faire pour améliorer la communication ?.....

14.) Que pensez-vous du fonctionnement du centre médical ?

Excellente.....Bonne Moyenne.....Mauvaise.....Médiocre.....

Pourquoi ?.....

14.) Avez-vous quelque chose de particulier à dire ?.....

Fiche d'enquête auprès de la population de Bérégadougou

1.) Avez-vous déjà travaillé à la SN-SO.SU.CO ?

a)

Oui.....Non.....

b) Si NON : avez-vous déjà postulé pour un emploi/poste à la SN-SO.SU.CO

OUI...../NON

.....

Pourquoi ?

.....

...

c) Si oui,

Pendant combien de temps ?.....

d) Sous quel statut/contrat : CDD..... CDI..... Saisonnier

e)Etes-vous encore aujourd'hui un travailleur de l'entreprise

OUI.....NON.....

f) Comment qualifiez-vous votre expérience professionnelle ?

Formatrice.....Enrichissante..... Fatigante.....Inintéressante..... Humaine.....Autres

.....

g) Comment considérez-vous la rémunération proposée par rapport au travail demandé?

Très bonne.....Bonne.....Moyenne.....Mauvaise..... Très mauvaise.....

h) Comment qualifiez-vous l'ambiance de travail sur place ?

Excellente.....Bonne.....Moyenne..... Mauvaise.....Très mauvaise.....

2.) Avez-vous rencontré des problèmes au cours de votre contrat de travail à la SN-SO.SU.CO ?

Oui..... non.....

.....

Si oui

lesquels ?.....

.....

3.) Etes-vous prêts à retravailler à la SN-SO.SU.CO actuellement ?

a) Oui..... Non.....

b) Pourquoi ?

4.) Avez-vous un membre de votre famille qui travaille à la SN-SO.SU.CO ?

Oui..... / Non.....SI oui combien

5.) Etes-vous fier de la présence de la SN-SO.SU.CO dans votre village ?

a) Oui.....ou Non.....

b) Pourquoi ?.....

.....
.....

6.) Considérez-vous que la SN-SO.SU.CO participe au développement économique de votre village ?

OUI..... NON.....Comment ?

.....

7.) Considérez-vous que la SOSSUCO aide votre famille à mieux vivre ?

OUI.....NON.....Comment ?

.....

.....

8.) La SN. SOSSUCO a-t-elle déjà connu des problèmes avec les habitants ou les autorités du village ?

OUI..... NON.....Si oui lesquels ?.....

.....

.....

9.) Comment évaluez-vous les relations entre la SN-SO.SU.CO et la population

Excellentes.....très bonnesbonnes.....passables.....mauvaises.....

Pourquoi ?.....

.....

.....

.....

10.) Qu'est-ce que la SN-SO.SU.CO peut faire pour améliorer l'état de ces relations ?

11.) La SN-SO.SU.CO a-t-elle déjà fait des dons dans votre village ?

a) Oui..... Non.....

b) Si oui, lesquelles ? Construction d'un collègeécole primaire.....maternité.....
Sensibilisation sur le VIH/Sida.....

c) Quelle est la date de la dernière activité ? 1 an.....2ans.....3
ans.....plus.....

12) Qu'attendez-vous de la part de la SN-SO.SU.CO?

Un emploi ?.....Des dons au village ?.....Le respect de l'environnement ?

Autres

13.) Etes-vous disposés à participer à des rencontres d'échange organisées par la SN-SO.SU.CO ?

a) Oui..... non.....

b) Si oui, sur quelle question ?

c) Si non, pourquoi ?.....

14) Avez-vous quelque chose de particulier à dire ?.....

.....

.....

.....

Annexe 3 : Fiche d'entretien avec les autorités locales de Banfora et des villages riverains

1.) Existe-il une collaboration/un partenariat entre votre localité et la SN-SO.SU.CO ?

a) OUI.....Non.....

b) Si oui, depuis quand ?

De quoi s'agit il/quel est l'objet ?.....

2.) Quel est l'état actuel de cette collaboration ?

Excellent.....Très bon.....bon.....passable.....mauvais.....très mauvais

3.) Quel est la contribution de la SN-SO.SU.CO dans la création d'emploi dans votre localité ?.....

.....

4.) La SN-SO.SU.CO a-t-elle déjà mené des actions de développement/de solidarité dans votre localité ?

Oui..... Non.....

Si oui, lesquelles ?

Construction d'une école..... Dispensaire.....maternité.....sponsoration
d'activités sportives.....Autres.....

5.) Pensez-vous que la SN-SO.SU.CO contribue au développement de votre localité ?

Oui beaucoup.....Oui un peu.....Non

Si oui, comment ?.....

.....

6.) Avez-vous déjà rencontré des problèmes environnementaux liés aux activités de la SOSSUCO ?

Oui...../NON.....

Lesquels ? Pollution des eaux ?.....accès à l'eau du barrage ...? Déversement d'eaux usées ...

7.) Avez-vous déjà rencontré des problèmes sociaux dans votre localité liés aux activités de la SOSSUCO ?

OUI...../NON.....

Lesquels ?.....

7.) Que faites-vous pour la bonne marche des activités de la SN-SO.SU.CO.....

.....
.....

8.) Avez-vous déjà mené des actions visant à promouvoir la SN-SO.SU.CO auprès des populations riveraines

a).OUI.....NON.....

b) Quand ?.....et Comment ?.....

.....

Pensez-vous que la SOSSUCO pourrait faire davantage auprès de votre localité ?

OUI...../NON..... Si Oui quelles sont vos suggestions ?

.....

9.) Avez-vous quelque chose de particulier à dire ?.....

.....

.....

ANNEXE 3 : Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables(IOV)	Moyens de Vérification	Hypothèses et conditions critiques
Objectifs globaux -Intégrer les parties prenantes -Identifier les faiblesses de la stratégie actuelle -Capitaliser les actions déjà entreprises -Contribuer à la mise en place d'une politique RSE	-90% des parties prenantes sont impliquées dans la gestion -90% de réduction des conflits internes -60% de réduction des conflits externes	Enquêtes Observations Entretiens Témoignages	
Objectifs spécifiques -Faire l'état des lieux de la situation de la RSE au sein de l'entreprise -Identifier les parties prenantes et mettre en place des mécanismes de gestion sociale -Mettre en place une stratégie claire	-90% des parties prenantes sont identifiés - un cadre de communication et de dialogue est instauré - 50% d'augmentation des actions de mécénat	- Enquêtes -Observations -Entretiens -Témoignages	-Une meilleure implication de toutes les parties prenantes -Une meilleure communication entre tous les acteurs
Résultats R1 : les parties prenantes sont connues R2 : Vision et approche de la RSE selon la direction générale est connu R3: Les bonnes pratiques actuelles de l'entreprise sont relevées R4 : les outils de communication entre les différentes parties prenantes sont connus R5 : Risques majeurs identifiés pour l'entreprise sont recensés	-90% de la population est informée des activités de l'entreprise -80% des parties prenantes sont satisfaites des activités de l'entreprise -75% du personnel est satisfait des conditions de travail	- Enquêtes -Observations -Entretiens -Témoignages	-Disponibilité des différents rapports de gestion (environnemental, économique, sociale) -Franche collaboration de toutes parties prenante
Activités A1 : Répertorier les parties prenantes A2 : Recenser les bonnes pratiques A3 : Identifier les moyens			Un Cadre organisationnel et professionnel favorable

de communication A4 : Proposer les bonnes actions à mettre en œuvre		
--	--	--

Annexe 4 : Synthèse des résultats d'enquête auprès du Personnel

1.Temps	Ancienneté	CDD	CDI	Saisonniers	
	88 plus de 5 an	5	77	18	
2.Sentiment de fierté	Fiers	Pas fiers	Aucune réponse		
	65	33	2		
3.Sentimen de sécurité	En sécurité	Pas en sécuri	Aucune réponse		
	23	75	2		
4.Collaboration entre les entités	Existence de collaboration		Pas de collaboration	Aucune réponse	
	24		72	4	
5. Ambiance au travail	Excellente	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Exécrable
6.Rélations direction-employés	Excellente	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Aucune réponse
	2	6	29	61	2
7.Expression de doléance	Oui	Non			
	30	70			
8.Salaire	Très Bon	Bon	Moyen	Acceptable	Médiocre
	2	2	20	48	28
9.Situation économique	Activité éconor	Excellente	Bon	Moyen	Difficile
		11	33	33	
10. Licenciement	Souvent	Parfois	Jamais	Aucune réponse	
	25	40	28	7	
11.Gestion financière	Excellente	Bonne	Moyenne	Mauvaise	
	2	11	20	67	
12. Participation à une formation	Oui	Non		Aucune réponse	
	64	34	2		
14. Fonctionnement du centre médical	Excellente	Bonne	Moyen	Mauvaise	Aucune réponse
	2	7	39	21	31

Annexe 5



NOUVELLE SOCIÉTÉ
SUCRIÈRE DE LA COMOÉ

DIVISION AGRO-INDUSTRIELLE

POLITIQUE QUALITE & ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La Nouvelle Société Sucrière de la Comoé (SN-SOSUCO) implanté depuis 1974 a pour activités principales la culture de la canne, la production du sucre et sa commercialisation.

La perte du savoir-faire due aux nombreux départs à la retraite étant notre préoccupation majeure ainsi que la satisfaction de nos clients nous ont conduits à implanter un système de Management de la Qualité au sein de notre organisation. Notre système de management de la qualité doit nous permettre d'assurer :

1. La garantie des conditions hygiéniques de nos produits par la mise en place d'une démarche HACCP ;
2. La maîtrise de nos processus ;
3. Le maintien de l'outil de production afin de pérenniser l'activité ;
4. L'accroissement de la production ;
5. L'implication du personnel à tous les niveaux hiérarchiques afin d'atteindre les objectifs du système de management de la qualité ;
6. Le développement de la communication au sein de l'entreprise ;
7. préservation de notre environnement en veillant au respect de la législation et des réglementations environnementales.

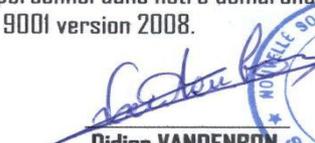
Annuellement ces 7 axes qualité seront déclinés lors de la définition d'objectifs Qualité et la planification correspondante.

Par ailleurs, notre politique et les objectifs Qualité qui en résultent seront révisés régulièrement afin de maintenir l'adéquation entre ces derniers et l'évolution de notre clientèle et de notre entreprise.

Du fait que la qualité est un facteur déterminant de succès, pour les activités aussi bien techniques, qu'administratives ou commerciales, je m'engage personnellement :

- à apporter tout mon appui ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires pour la mise en œuvre de notre politique qualité;
- à veiller au développement et la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité.

Pour ce faire, je demande l'implication de l'ensemble du personnel dans notre démarche qualité afin d'assurer la réussite de notre politique engagée et obtenir la certification ISO 9001 version 2008.


Didier VANDENBON
Directeur Général



Banfora, le 30 juin 2010