



# Ksapa 2021

RAPPORT  
DE MISSION

Advise  
Invest  
Activate  
Advocate



# SOMMAIRE

## AVANT PROPOS

### I. LA MISSION DE KSAPA

A/ Raison d'être et mission de Ksapa .....	
B/ Rappel de la loi PACTE .....	
C/ Adoption de la qualité société à mission .....	
D/ Comité de mission et désignation de l'OTI.....	

### II. CHOIX D'INDICATEURS DE SUIVI, OBJECTIFS CHIFFRES ET TRAJECTOIRE

A/ Advocate .....	
B/ Advise .....	
C/ SUTTI .....	

### III. CONFORMITE DES RESULTATS 2021

A/ Résultats 2021 .....	
B/ Verbatim des membres du comité de mission .....	

## À propos de Ksapa.org

Notre mission est de participer au meilleur de nos capacités à l'accélération du basculement des investisseurs et des entreprises vers des modèles intégrant les dimensions environnementales et sociales au cœur de leurs activités.

Nous proposons des solutions innovantes et évolutives afin de favoriser leur implication dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable 2030 prioritaires pour leurs activités, en construisant des modèles économiques opérationnels plus résilients, plus inclusifs et plus performants.

Cette mission se décline en trois dimensions : le **conseil** stratégique, la **conception** et le management de solutions innovantes et **d'investissement d'impact** et la diffusion de contenus et d'idées dans le cadre du débat public.

## La publication d'un rapport de mission : une obligation légale

Ksapa figure parmi les premières sociétés à avoir adopté la qualité de société à mission. A ce titre, elle applique l'article L. 210-10 du Code de commerce, qui prévoit la réunion d'un comité de mission, organe social distinctement chargé de suivre l'exécution de la mission en prenant en compte les intérêts des parties prenantes ayant un lien direct avec l'activité de la société.

Le comité de mission de Ksapa a été réuni le 18 mai 2022. Le présent rapport est joint au rapport de gestion présenté à l'Assemblée Générale d'approbation des comptes annuels 2021. L'objectif de ce rapport est donc triple :

- Eclairer la mission de Ksapa ;
- Relater les actions qu'elle a développé pendant l'exercice 2021 pour la réalisation de sa mission ;
- Détailler les prochaines étapes prévues, dans une logique d'amélioration continue.

# LA MISSION DE KSAPA

## A/ La raison d'être et mission de Ksapa

La raison d'être de Ksapa, et les précisions quant à la constitution d'un comité d'évaluation de sa mission, ont été intégrés dans ses statuts constitutifs. Ci-dessous, l'extrait de l'article « Objet » les mentionnant :

"Par ailleurs, la raison d'être de la Société est ainsi définie : favoriser, à une échelle la plus large possible au regard de ses moyens, des activités et des systèmes économiquement performants permettant des améliorations sociales, sociétales, environnementales, dans une perspective de pérennité - et ce au travers des activités décrites dans le présent article mais également du partage des valeurs portées par la Société et des points de vue en découlant dans le cadre du débat public. Un comité d'évaluation sera constitué au sein de la Société, et procédera régulièrement, et au minimum une fois par an, à l'analyse du bon respect de sa raison d'être dans le déroulement de ses activités."

Ksapa a ainsi été l'une des toutes premières sociétés à adopter la qualité de société à mission, à la suite de l'adoption de la loi Pacte et préalablement à la promulgation de ses décrets d'application en janvier 2020. La traduction de sa qualité de société à mission s'exprime ainsi sur le site web de Ksapa :

"Notre mission est de participer au meilleur de nos capacités à l'accélération du basculement des investisseurs et des entreprises vers des pratiques prenant en compte les dimensions environnementales et sociales au cœur de leurs activités. Nous proposons des solutions innovantes et évolutives afin de favoriser leur implication dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable 2030 prioritaires pour leurs activités, en construisant des modèles économiques opérationnels plus résilients, plus inclusifs et plus performants. Cette mission se décline en trois dimensions : le conseil stratégique, la conception et le management de solutions d'investissement d'impact et la diffusion d'idées dans le cadre du débat public."

Nous fournissons des perspectives régulières et espérons contribuer ainsi à mobiliser un nombre croissant d'acteurs à réaliser les ODD d'ici à 2030. A cet effet, nous travaillons selon les lignes éditoriales suivantes :

- Offrir notre perspective concernant des filières spécifiques pour lesquelles nous estimons que certains points névralgiques ne sont pas explorés avec suffisamment d'ambition, d'échelle et de rapidité. L'absence d'un modèle résilient et inclusif entraîne des risques élevés pour les investisseurs et les entreprises.
- Influencer les pratiques des investisseurs, des entreprises et des organismes de réglementation pour accélérer la meilleure prise en compte de la contrainte environnementale, ainsi que l'alimentation d'une croissance plus inclusive."

## **B/ Rappel de la loi PACTE**

Pour rappel, la loi PACTE (2018) a introduit des modifications quant à l'intégration des enjeux environnementaux & sociaux dans les activités. La qualité de société à mission nécessite donc :

- D'intégrer une raison d'être aux statuts juridiques;
- De préciser « les modalités du suivi de l'exécution de la mission » - notamment au travers d'un « comité de mission, distinct et des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié. Il est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion... »
- De faire vérifier par un organisme tiers et indépendant la bonne réalisation de la mission;
- De faire enregistrer la qualité de société à mission par le greffe du tribunal de commerce. La société à mission ne constitue pas une nouvelle forme juridique à part entière ; il s'agit d'une qualité et non d'une forme de société;



## C/ Adoption de la qualité de société à mission

Les différents critères d'éligibilité et d'adoption de la qualité de société à mission ont bien été remplis par Ksapa :

- La raison d'être a bien été intégrée aux statuts constitutifs de la société (datés du 1er août 2019);
- Le comité de mission a été réuni le en Mai et Octobre 2021 et Mai 2022, et ses conclusions sont relayées dans le présent document;
- Enregistrement de la qualité de société à mission par le greffe du tribunal de commerce

Ksapa est par ailleurs membre de la Communauté des Entreprises à Mission.

## D/ Comité de mission

Le comité de mission de Ksapa a été nommé aux termes d'une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 15 avril 2021, pour une durée de 2 ans. Il est constitué des membres suivants :

- **Isabelle Baillet** - ayant notamment dirigée les activités du Crédit Immobilier Général et des marchés de l'économie publique au sein de la Société Générale
- **Etienne de Bryas** - Associé du cabinet RSM France et fondateur du cabinet MBV et Associé
- **Amandine Hersant** - Directrice Générale de ONG Planète Urgence
- **Dominique de Margerie** - ayant notamment été Président du Directoire d'Esfine Gestion (Crédit Coopératif)
- **Isabelle Nicolai** - Professeur des Universités en économie, innovation et développement durable, Directrice du master « management de la RSE et performance des organisations » de l'Université Léonard de Vinci
- **Margaux Dillon** - Salariée (consultante Senior) désignée par l'équipe de Ksapa

Le dernier comité de mission de la société s'est tenu le 18 mai 2022.

Un organisme tiers et indépendant a été désigné en 2022 pour valider la bonne réalisation de la mission. Gérard Schoun de la société RSE France établira donc un rapport sur l'exercice 2021 (et tous les 2 ans au regard de la taille de la société).

# CHOIX D'OBJECTIFS, INDICATEURS DE SUIVI ET TRAJECTOIRE

Le comité souligne l'implication de toute l'équipe de Ksapa et la qualité des efforts et productions dans la réalisation de la mission de la société, au travers notamment de la production et du partage « open-source » de contenus, points de vue et réflexions ainsi que dans ses activités de conseil, développement de solutions innovantes et d'investissements à impact.

## A/ Advocate

Ksapa partage ses points de vue et expertises afin d'accélérer l'adoption de modèles résilient et inclusifs. Nous visons ainsi à éclairer et inspirer les pratiques des investisseurs, des entreprises et des organismes de réglementation pour accélérer la meilleure prise en compte de la contrainte environnementale, ainsi que l'alimentation d'une croissance plus inclusive.

Nous développons donc notre participation au débat public à travers plusieurs types de contenus, en français et en anglais et sur les 6 thématiques suivantes : **Droits humains, Développement durable, Circularité, Changement climatique, ESG & Finance durable, Impact**. En plus de partager notre contenu en open source sur notre site internet, il est également relayé sur nos plateformes de média sociaux à savoir Twitter et LinkedIn, et repris régulièrement par des médias de différentes natures.

Sur ce pôle d'activité, le comité de mission, tenu en Octobre 2021, avait souligné l'importance pour Ksapa de se doter d'objectifs quantitatifs et qualitatifs pour démontrer la bonne complétion de sa mission.

**En matière de participation au débat public, il a été décidé de suivre 2 types d'indicateurs, à savoir les efforts portés par l'équipe et leurs retombées.**

### **INDICATEUR 1 | Efforts de participation au débat public**

Cet indicateur est calculé sur la base des 2 éléments suivants :

- **Pourcentage du temps travaillé passé collectivement sur les activités de participation au débat public (« Advocacy »)**

**Méthodologie** : Utilisation du fichier de suivi temps rempli par les membres de l'équipe suivant le temps passé sur les différentes missions et tâches - notamment les activités de « mobilisation ». **Méthode de calcul** : Calculer le pourcentage annuel consolidé du temps dédié au plaidoyer (nombre d'heures dédiées à la participation au débat public et nombre total d'heures de travail). **Source** : Equipes de Ksapa (temps passé) et consolidation au niveau Groupe.

**L'objectif retenu par le comité de mission est un pourcentage de temps passé sur ces activités compris entre 10 et 15%, avec un minimum de 8%.**

- **Nombre de contenus publiés**

**Méthodologie** : Suivi des contenus publiés (sur notre site et les réseaux sociaux). **Méthode de calcul** : Suivi du nombre de contenus, à savoir les articles, notes de cadrage et newsletters (nombre de newsletters/emails envoyés), ainsi que les webinaires (nombre de sessions, nombre de podcasts de rediffusion et nombre d'inscrits). **Source** : site web Ksapa.

**L'objectif retenu par le comité est de publier 5 à 7 contenus par mois en moyenne (avec un minimum de 4).**



## INDICATEUR 2 | Impact de notre participation au débat public

Cet indicateur est calculé sur la base des 2 éléments suivants :

- **Elargissement progressif de notre audience, témoin de notre capacité à jouer un rôle de « caisse de résonance »**

**Méthodologie** : Récupération de données externes. **Source** : Google Console.

- **Reconnaissance par nos « pairs » (appréciation qualitative)**

**Méthodologie** : Recensement des relais de nos articles, points de vue, invitations à des événements tiers. **Source** : supports externes.

**L'audience, la reprise des contenus sur des plateformes externes et la capacité à être un point de ralliement de sphères différentes sera également appréciée par le comité de mission.**

### **PROPOSITION VALIDÉE PAR LE COMITÉ DE MISSION DE 4 OBJECTIFS « ADVOCACY » SUIVANTS :**

- 100% (au moins 90%) de l'équipe participe aux activités de participation au débat public
- 10-15% (au moins 8%) du temps collectif alloué aux activités participation au débat public
- 5 à 7 contenus (au moins 4) produits par mois en moyenne sur l'année
- L'audience, la reprise des contenus, la capacité à être un point de ralliement d'acteurs de sphères différentes sera également appréciée par le comité

## B/ Advise

Nous réalisons également notre mission au travers d'activités de conseil. En effet, nous fournissons des conseils stratégiques pour aider les entreprises et investisseurs à comprendre les priorités environnementales, sociales et de gouvernance qui concernent leurs actifs et leurs activités. Nous les aidons à conduire les transformations nécessaires dans l'ensemble de leur entreprise et de leur chaîne de valeur pour construire des modèles de croissance et de profit à long terme, plus résilients et plus inclusifs, avec un impact clair sur l'agenda ODD 2030, notamment au travers des offres suivantes :

- Diligences raisonnables en matière de droits humains
- Politiques RSE et ESG
- Stratégies ESG et Impact

Sur ce pôle de conseil, le comité de mission, tenu en Octobre 2021, avait souligné l'importance pour Ksapa de se doter d'objectifs quantitatifs et qualitatifs pour démontrer la bonne complétion de sa mission.

**Les 3 enjeux suivants feront donc l'objet d'un suivi au moyen d'un questionnaire auprès de nos clients :**

### **INDICATEUR 1**

#### **Changements engagés**

**Question :** A la suite des recommandations émises ou des analyses effectuées par Ksapa, des changements ont-ils été engagés dans vos politiques / votre organisation en matière sociale et/ou environnementale

### **INDICATEUR 2**

#### **Progrès ESG au sein de l'organisation**

**Question :** La prise en compte de ces recommandations et/ou analyses a-t-elle permis des progrès sur les enjeux environnementaux et/ou sociaux en lien avec la mission Ksapa au sein de votre organisation ?

### **INDICATEUR 3**

#### **Amélioration vis-à-vis de structures similaires**

**Question :** Les recommandations et/ou analyses de Ksapa vous ont-elles permis de vous améliorer en comparaison des entreprises/organisations comparables de votre secteur ?

#### **PROPOSITION VALIDÉE PAR LE COMITÉ DE MISSION DE 2 OBJECTIFS « CONSULTING » SUIVANTS :**

- **Note moyenne de 4, si possible avec au moins 40% des clients répondant à l'enquête**
- **Note minimale par question de 3**

## C/ Initiative SUTTI

Toute l'équipe de Ksapa est mobilisée par l'émergence de solutions concrètes.

Ksapa porte notamment l'initiative SUTTI (Scale Up Training Traceability Impact) visant à l'amélioration des conditions de travail et de revenus des petits agriculteurs des chaînes d'approvisionnement fragmentées d'Asie et d'Afrique.

Cette initiative consiste à concevoir et mettre en œuvre un dispositif partenarial, avec le soutien d'acteurs industriels et d'investisseurs, afin d'améliorer les performances économiques, environnementales et sociales des chaînes d'approvisionnement de matières premières ; en centrant l'action sur les petits fermiers et petites exploitations agricoles familiales constituant le premier niveau de ces chaînes d'approvisionnement. Ce dispositif est pensé pour être répliquable à différentes commodités et différents pays, afin de permettre la réalisation des objectifs de passage graduel à l'échelle, l'ambition étant de toucher un million de bénéficiaires en 10 ans.

L'initiative SUTTI contribue à la réalisation des Objectifs du Développement Durable suivants : pas de pauvreté (#1), éducation de qualité (#4), travail décent et croissance économique (#8), inégalités réduites (#10), consommation et production durables (#12), et mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (#13).

Le programme SUTTI est avant tout centré sur les besoins des petits agriculteurs. Grâce à un diagnostic à 360 degrés de leurs exploitations agricoles, SUTTI offre une vision holistique du transfert de connaissances à mettre en place. Des opportunités de diversification des revenus sont ainsi identifiées, notamment la mise en place de cultures en parallèle, la valorisation des déchets ou la création de nouveaux services pour la communauté, pour être intégrées au programme de formation des petits agriculteurs.

Ainsi, l'initiative SUTTI s'appuie tout d'abord sur la formation professionnelle, à destination des petits agriculteurs produisant les matières premières, mais comprend également une dimension de mesure d'impact et de cartographie de l'approvisionnement.

Opérationnellement, le dispositif est hybride, couplant présentiel et digital : qu'il s'agisse des modules de formation, de mesure d'impact ou de cartographie du sourcing, la suite applicative "low tech" SUTTI (voir site web Ksapa) est destinée à accompagner les petits agriculteurs dans l'évolution de leurs pratiques sur la durée. Par ailleurs, l'application a été conçue en partant des besoins et contraintes des utilisateurs finaux : elle ne nécessite pas de smartphone, simplement un téléphone avec navigateur internet, elle fonctionne hors-ligne, et est utilisable par les fermiers illettrés grâce à une fonction « text-to-speech ».

Elle a été développée par Ksapa, avec l'assistance de divers prestataires, dont Palo IT, SSII notamment implantée en France et en Asie et orientée « Tech for Good ».

La suite applicative est par nature au cœur même de la conception et du déploiement du programme : elle permet notamment de s'appuyer au mieux sur le levier digital pour développer des dispositifs répliquables et pouvant atteindre une échelle significative à un coût absorbable pour la filière concernée. En effet, les solutions s'appuyant uniquement sur le présentiel sont trop onéreuses pour passer à l'échelle et les solutions purement digitales ne sont pas facilement adoptées par les agriculteurs. Seul un dispositif hybride permet réellement de profiter des potentialités des solutions digitales au bénéfice des petits exploitants.

Un autre facteur d'accélération identifié est l'intégration de logiques d'investissement à impact ("impact-linked finance") dans les programmes SUTTI, afin de financer le passage à l'échelle en s'appuyant sur la valeur créée au bénéfice des fermiers participants et la valorisation des externalités (par exemple via la valorisation de l'impact carbone).

Sur ce pôle d'activation de programmes innovants, le comité de mission, tenu en Octobre 2021, avait souligné l'importance pour Ksapa de se doter d'objectifs quantitatifs et qualitatifs pour démontrer la bonne complétion de sa mission.

### **Les 3 indicateurs suivants feront donc l'objet d'un suivi :**

#### **INDICATEUR 1 | Nombre de participants aux programmes SUTTI**

**Cet indicateur permet de mesurer concrètement le nombre de bénéficiaires des programmes SUTTI et la typologie des publics concernés.**

**Méthode de calcul :** L'indicateur croise le nombre de fermes participants au programme, le nombre de participants directs et bénéficiaires indirects, le nombre de jeunes impliqués (définition pouvant être adaptée par programme) et le nombre de femmes impliquées (en % de fermes où les femmes bénéficient de la formation).

**Source :** Application digitale + formateurs.

#### **INDICATEUR 2 | Accès à la formation professionnelle**

**Cet indicateur permet de mesurer l'accès à la formation professionnelle (présentiel + digital) permis par les programmes SUTTI**

**Méthodologie :** Les séances en présentiel (feuilles de présence) permettent de suivre le nombre de sessions, le temps passé et le nombre de participants – donc le « nombre d'heures participant » passé. L'application digitale permettra dans une prochaine version un suivi du temps passé sur l'application. **Méthode de calcul** = somme du nombre d'heures de formation passées en présentiels et du nombre d'heures de formation passées en digital. **Source :** Instructeurs/application digitale.

#### **INDICATEUR 3 | Impact sur les revenus des petits exploitants agricoles**

**Cet indicateur permet d'évaluer l'augmentation de revenus générée pour le fermier en suivant un programme SUTTI.**

**Méthodologie :** Etude de l'évolution des revenus au regard de l'apport du programme. Par exemple, la productivité sur la matière première principale complétée des revenus complémentaires pour les activités de diversification.

**Méthode de calcul** (à confirmer via l'implémentation de programmes) - ex : évolution de la productivité par Ha (avant/après) sur la matière première objet du programme + traduction au regard du prix moyen annuel en % du revenu de base moyen et somme des revenus complémentaires et % des revenus de base. **Source :** Fermiers - application digitale (y/c approche data) + vérificateurs/instructeurs.



## PROPOSITION, VALIDÉE PAR LE COMITÉ DE MISSION, DES 3 OBJECTIFS SUIVANTS POUR SUTTI :

Le comité de mission a validé des objectifs à horizon 2030 pour le programme SUTTI – et des trajectoires pour y parvenir :

- L'objectif global du programme SUTTI, validé par le comité de mission, est de **toucher 1 million de participants directs et indirects, soient 200,000 fermes** (en retenant une moyenne de 5 personnes par ferme ; étant précisé que les programmes considérés se déploient sur plusieurs années).
- Validation de la trajectoire en termes de volume horaire de formation prodiguée : **5 millions d'heures de formation professionnelle réalisées en 10 ans**
- Validation de la trajectoire en termes d'impact sur les revenus des participants: **150 Millions d'euros en 10 ans.**

*De nombreuses discussions sont en cours pour développer des partenariats de long terme et opportunités de financement du programme SUTTI, avec différents types de parties prenantes – entreprises, acteurs financiers, organisations multilatérales, agences de développement, etc.*

*L'ambition affichée des trajectoires validées par le comité de mission pourra donc faire l'objet d'une mise à jour en fonction de l'évolution des accords contractuels conclus.*

# RESULTATS 2021

## A/ Résultats 2021

Le comité de mission a souligné la diversité et la qualité des efforts déployés, l'implication des équipes, des contenus produits et initiatives engagées.

Le comité a donc **validé la bonne complétion de la mission de Ksapa au titre de l'exercice 2021**, dont les activités (conseil, investissement à impact et participation au débat public) lui permettent de jouer pleinement son rôle d'accélérateur de la transition sociale et environnementale - à son échelle.

Les échanges nourris avec les membres du Comité de mission permettent d'établir une feuille de route, décrite synthétiquement ci-dessous.

Deux principaux axes d'amélioration avaient été proposés par le comité de mission, à savoir la nécessité d'engager au cours de l'année 2021 un travail conjoint entre la société et le Comité pour :

- Prioriser pour prolonger l'intention d'avoir un impact maximal, le plus significatif possible, le plus pérenne possible, pour le plus grand nombre de personnes possibles
- Objectiver les indicateurs d'impact selon les 3 dimensions d'activité au regard des ambitions définies dans sa mission

Les prochaines étapes approuvées lors du précédent Comité de mission ont bien été mises en place à l'exercice 2021 :

- Réunion du comité de mission en Octobre 2021 pour formaliser une feuille de route, qui priorise des objectifs d'impact (voir objectifs validés ci-après) ainsi qu'une grille de suivi
- Nomination de l'OTI pour valider en 2022 la complétion de la mission

## Résultats 2021 : PARTICIPATION AU DEBAT PUBLIC

### INDICATEUR 1

Les activités de participation au débat public représentent 12,8% du temps travaillé pour les équipes (hors mandataires)

### INDICATEUR 2

· 70 contenus produits (hors traductions) en 2021 (130+ en ENG/FR en 2022)

Résultats 2021	Anglais	Français
Nb d'articles	38	38
Nb de notes de cadrage	10	10
Nb de webinaires	5	3
Nb de podcasts	5	3
Nb de Newsletters	11	11
<b>Total (134)</b>	<b>69</b>	<b>65</b>

### Résonance de notre participation au débat public

Au regard de la fréquentation du site de Ksapa, du nombre d'inscrits aux webinaires, du nombre de destinataires des newsletters et des abonnés réseaux sociaux, il est estimé que les contenus produits touchent près de 50,000 personnes à date.

## Reconnaissance de notre plaidoyer parmi nos pairs

(Relais externes de nos articles/points de vue et invitations à des événements tiers)

Invitations & relais	Republications, interviews, reprise contenus, citations, medias traditionnels, etc.
Organisation	Sujet
AFITE	Itw dans "Guide impact investment / due diligence RSE"
Aspen Institute	Mention briefing paper "triple capital accountancy" dans newsletter
Cap Gemini	Invitation dans Webinar à destination des professionnels du secteur de l'assurance
ITCLE	Guest speaker dans une conférence internationale sur l'éducation
Change Now	Sélection Solution SUTTI dans la "promotion Seeds of Change 2021"
Palo IT	Invitation à participer à un Webinar de présentation de solutions digitales "for good"
Compliance magazine	Invitation à partager un point de vue sur le rôle des investisseurs sous contrainte SFRD / CSRD "entreprises et droits humains"
Compliance magazine	Invitation à partager du retour d'expérience sur le devoir de vigilance français dans le cadre des discussions de directive en cours "entreprises et droits humains"
Council on Business & Society	Revue croisée "soft law & hard law" business & human rights avec Trinity College, Warwick & ESSEC Business School Academics
Council on Business & Society	Reprise blog "Good practices sourcing raw materials responsibly"
Council on Business & Society	Reprise briefing paper "Crédibiliser les plans de neutralité carbone"
Council on Business & Society	Reprise blog "leaky homes and the energy transition"
Council on Business & Society	Reprise briefing paper "Role des Conseils d'administration dans la transition juste des entreprises"
Council on Business & Society	Reprise briefing paper "triple capital accountancy"
Corporate Excellence	Approaching the Future 2021 - Interview and inclusion as thought leader with experts from Iberdrola, BlackRock, Corte Ingles
Corporate Excellence	Webinar - EU Taxonomy and implications advancing SDGs
Corporate Excellence	Webinar - Impact measurement & SDGs
B SMART	Interview émission "demain entreprendre"
B SMART	Interview émission "Enjeux et priorités", Jean-Marc Sylvestre
AFNOR - Magazine Enjeux	Interview "Tendances et perspectives sur le reporting extrafinancier"
Purpose brand annual review	ESG Leaders to follow in 2021
The World CEO Ranking 2021	Inclusion dans le classement "Best CEOs from around the world 2021"
Convergences	Intervention en tant que speaker" au Forum mondial Convergences (politiques environnementales et politiques de développement)
Convergences	Participation aux ateliers de travail annuels - finance à impact, développement
Green Solutions Days	Importance de développer la résilience des fermiers + Présentation de la solution SUTTI
Unravel	Production de 3 blogs

A souligner également la grande diversité des intervenants invités aux webinaires de Ksapa :

- Scaling Sustainable Farming thanks to Innovation Tech – avec les intervenants externes Jordan Coriton, Senior UX-UI Designer, PALO IT et Cypri Dalé, Responsable, Sun Spirit for Justice and Peace, an Indonesian NGO.
- Solutions for Resilient Raw Materials Supply – avec les intervenants externes Shivani Kannabhiran, Lead Responsible Agricultural Supply Chains à l'OCDE et Hélène Vermont, Sustainable Purchasing Manager, Michelin.
- Matching SDG Pledges with Impact Metrics – avec les intervenants externes Carla Orrego, Project Manager du Global Innovation Lab for Climate Finance, Priscilla Boiardi, Policy Analyst, Private Finance for Sustainable Development à l'OCDE and Roberto Fernández Albendea, CSR Director de Iberdrola.
- Human Rights Due Diligence : Legally-Binding Instruments to date – avec les intervenants externes Didier Bergeret, Director Social Sustainability au Consumer Goods Forum et Lene Wendland, Chief of Business & Human Rights branch de l'Office of the UN High Commissioner for Human Rights.

- Circular Materials: Helping industry decide, set goals and chart progress – avec les intervenants externes Sasha Radovich, Executive Director de Fashion Positive, Karla Mora, Managing Partner d’Alante Capital et Satumajia Mäki, Chief Advisor, Sustainability and Circular Economy auprès de Finnish Textile and Fashion.
- Impact positif dans l’univers côté : au-delà de l’ESG – avec les intervenants externes Ladislav Smia, Head of Sustainability Research chez Mirova et Francois Humbert, Active Ownership Lead Manager chez Generali Investments.
- Tendances, enjeux émergents et bonnes pratiques de la finance durable – avec les intervenants externes Maha Keramane, Responsable Entrepreneuriat Social et Microfinance Europe auprès de BNP Paribas et Etienne Barel, Directeur Général Délégué de la Fédération Bancaire Française.
- Enjeux, méthodologies et bonnes pratiques des stress-tests climatiques – avec les intervenants externes Lucas Vernet et George Overton pour l’APCR, Clément Bourgey pour le NGFS ainsi qu’Erwan Devillers de la Société Générale.

**Les résultats de l'exercice 2021 sont cohérents avec les 4 objectifs portant sur la participation au débat public de Ksapa, tels que validés par le comité de mission.**

## RÉSULTATS 2021 : CONSEIL

La conduite de missions de conseil auprès de clients est alignée avec la réalisation de notre mission – dont voici quelques exemples :

- Pour un acteur mondial des métiers des concessions et de la construction - développement de plans d'action conformes aux standards internationaux, pour débloquer le financement par des bailleurs de fonds d'infrastructures en Afrique sub-saharienne;
- Pour une agence de développement de premier plan - développement de critères socio-environnementaux pour renforcer l'attribution de marchés internationaux de fournitures dans les domaines du transport, l'énergie et la gestion de l'eau notamment;
- Pour une banque internationale - identification, recherche et qualification d'une feuille de route à 5 ans pour développer une offre de services innovants pour le pôle banque de détail, qui couvre notamment les enjeux de transition énergétique, inclusion sociale, biodiversité et circularité

- Pour une banque internationale - développement de deux politiques sectorielles couvrant les métiers bancaire, d'investissement & gestion d'actifs et d'assurances dans les secteurs de l'extraction de pétrole et gaz ainsi que de la production de matières premières agricoles sensibles (bœuf, soja, bois et huile de palme notamment).
- Pour un responsable de l'exploitation et de la maintenance d'un réseau multimodal de transports urbains, développement d'un premier rapport sur son devoir de vigilance couvrant les enjeux de respect des droits humains, la sécurité et l'environnement.

## RETOURS CLIENTELE | MISSIONS DE CONSEIL

Questions	A la suite des recommandations émises ou des analyses effectuées par Ksapa, des changements ont-ils été engagés dans vos politiques/votre organisation en matière sociale et/ou environnementale ?	La prise en compte de ces recommandations et/ou analyses a-t-elle permis des progrès sur les enjeux environnementaux et/ou sociaux en lien avec la mission Ksapa au sein de votre organisation ?	Les recommandations et/ou analyses de Ksapa vous ont-elles permis de vous améliorer en comparaison des entreprises ou organisations comparables de votre secteur ?  * Hors réponses « non applicable »
Moyenne des réponses reçues de la part de 50% de la base client (échelle de 1 à 5)	4,2	4,2	5

Les résultats de l'exercice 2021 sont cohérents avec les objectifs portant sur l'activité de conseil tels que validés par le comité de mission. L'objectif à compter de 2022 de récolter au moins 40% de réponses clients devra faire l'objet d'une attention particulière.



## RÉSULTATS 2021 : SUTTI

A titre d'exemple, un projet a démarré en Indonésie fin 2020, pour accompagner 5.000 bénéficiaires environ (1.000 exploitations productrices de caoutchouc) sur 4 ans dans le changement de pratiques agricoles. Ce programme se déploie jusqu'en 2024.

Les objectifs incluent donc l'augmentation des rendements, la maîtrise des coûts et l'amélioration des pratiques environnementales, la diminution de l'empreinte carbone. Une étude de faisabilité a été réalisée pour utiliser le levier de l'économie carbone pour valoriser les changements de pratique induits.

Ce programme a vocation à être étendu et à réunir des acteurs divers pour améliorer les revenus (1) et conditions de travail (2) d'un nombre plus important de petits fermiers.

Le "pipeline" de projets en discussion en 2022 est important et inclut d'ores et déjà un accord pour un programme SUTTI au Sri Lanka (soutenu notamment par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance et le groupe Michelin, 1er acheteur mondial de caoutchouc naturel, en lien avec le Ministère des Plantations Sri-Lankais) pour 6.000 fermes ainsi que différentes extensions possibles en Asie et Afrique.

Des discussions avancées sont par ailleurs en cours avec différents acteurs - industriels, institutions de développement, et institutions financières - pour étendre à d'autres pays et d'autres chaînes de production de matières premières agricoles ces démarches.

**La trajectoire de l'initiative SUTTI, démarrée à l'exercice 2020 et prolongée en 2021, est cohérente avec les 3 objectifs portant sur l'activité tels que validés par le comité de mission.**

## B/ Verbatim des membres du comité de mission

« Après des débats toujours très constructifs et ouverts, et dans un laps de temps court (puisque notre premier comité de mission s'est réuni il y a juste 1 an), les équipes de Ksapa, tout en adoptant un fil conducteur de 3 principes (alignement, lisibilité et évolutivité) ont posé un cadre bien abouti aux préconisations convenues ensemble (...). »

\*

« Suite à nos dernières discussions, cette feuille de route devrait être complétée par la comptabilisation des moyens alloués et pourrait être adaptée pour devenir, au-delà et en cohérence, un support au développement commercial. Je réitère toutes mes félicitations à toute l'équipe et son management, qui, tout en assurant parallèlement une belle activité commerciale que je salue tout particulièrement, ont poursuivi avec réussite cette réflexion sur le thème exigeant de la mission. »

\*

« Les entreprises doivent changer – drastiquement et rapidement. Cet exercice est extrêmement complexe et parfois anxiogène. Ksapa fait partie de ces accompagnateurs qui peuvent faciliter ce chemin, avec des expertises essentielles autour des droits de l'Homme et des chaînes de valeur. En tant que membre du comité à mission, mon rôle est de suivre et questionner les indicateurs d'impact de la structure au regard de sa mission. »