



**ksapa**

**RAPPORT DE  
MISSION**

**2023**



# TABLE DES MATIERES

<b>Préambule .....</b>	<b>4</b>
<b>A propos de Ksapa.org .....</b>	<b>4</b>
<b>La publication d'un rapport de mission : une obligation légale .....</b>	<b>4</b>
<b>La mission de ksapa .....</b>	<b>5</b>
1. La raison d'être et mission de Ksapa.....	5
2. Rappel de la loi Pacte .....	5
3. Adoption de la qualité de société à mission .....	6
4. Comité de mission .....	6
<b>Choix d'objectifs, indicateurs de suivi et trajectoire .....</b>	<b>7</b>
1. Participation au débat public .....	7
1.1. Indicateur 1 – Efforts de participation au débat public .....	7
1.2. Indicateur 2 – Impact de notre participation au débat public .....	8
1.3. Objectifs validés par le comité à mission.....	8
2. Conseiller .....	8
2.1. Indicateur 1 – Changements engagés .....	9
2.2. Indicateur 2 – Progrès ESG au sein de l'organisation .....	9
2.3. Indicateur 3 – Amélioration vis-à-vis de structures similaires .....	9
2.4. Objectifs validés par le comité à mission.....	9
.....	9

<b>3.</b>	<b>SUTTI Initiative .....</b>	<b>10</b>
3.1.	Indicateur 1 – Nombre de participants aux programmes SUTTI .....	11
3.2.	Indicateur 2 – Accès à la formation professionnelle .....	11
3.3.	Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants agricoles .....	11
3.4.	Objectifs validés par la comité à mission.....	12
	<b>Résultats 2022.....</b>	<b>13</b>
1.	Résultats 2022 .....	13
2.	Participation au débat public .....	13
2.1.	Indicateur 1 – Participation au débat public .....	13
2.2.	Indicateur 2 - Impact de notre participation au débat public .....	14
3.	Conseil .....	15
4.	SUTTI .....	16
4.1.	Indicateur 1 : Nombre de participants aux programmes SUTTI.....	16
4.2.	Indicateur 2 – Formation professionnelle .....	16
4.3.	Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants.....	17
5.	Verbatim des membres du comité de mission.....	19

# PRÉAMBULE

## A 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 25 Juin 2024. Le présent rapport est joint au rapport de gestion présenté à l'Assemblée Générale d'approbation des comptes annuels 2023. L'objectif de ce rapport est donc triple :

- Eclairer la mission de Ksapa ;
- Relater les actions qu'elle a développées pendant l'exercice 2023 pour la réalisation de sa mission;
- Détailler les prochaines étapes prévues, dans une logique d'amélioration continue.

# LA MISSION DE KSAPA

## 1. 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 procèdera 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."

## 2. 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.

### 3. 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 annuellement depuis 2021, 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.

### 4. 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'Esfin 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
- **Adrien Covo** – Salarié (Chargé de Programmes Senior) désigné par l'équipe de Ksapa

Le dernier comité de mission de la société s'est tenu le **25 juin 2024**.

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 a revu le rapport 2021 et l'a accepté sans réserve (un rapport sur l'exercice est effectué tous les 3 ans au regard de la taille de la société).

Il est à noter que le comité de mission sera renouvelé pour le prochain rapport sur l'exercice 2024, les membres y ayant été nommés pour 3 exercices.

# 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 l'occasion d'un comité tenu en 2021, les indicateurs suivants avaient été définis, et les trajectoires fixées. Une révision des objectifs comme des trajectoires pourra être périodiquement proposée par le comité de mission, notamment à l'occasion du renouvellement de ses membres.

## 1. Participation au débat public

Ksapa partage ses points de vue et expertises afin d'accélérer l'adoption de modèles résilients 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.**

### 1.1. Indicateur 1 – Efforts de participation au débat public

Cet indicateur est calculé sur la base des deux 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.
- **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.

### 1.2. Indicateur 2 – Impact de notre participation au débat public

Cet indicateur est calculé sur la base des deux 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.

### 1.3. Objectifs validés par le comité à mission

	OBJECTIVES
<b>Indicateur 1 – Participation au débat public</b>	
Pourcentage du temps travaillé passé collectivement sur les activités de participation au débat public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% (au moins 90%) de l'équipe participe aux activités de participation au débat public</li> <li>• 10-15% (au moins 8%) du temps collectif alloué aux activités participation au débat public</li> </ul>
Nombre de contenus publiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 à 7 contenus (au moins 4) produits par mois en moyenne sur l'année</li> </ul>
<b>Indicateur 2 – Impact de notre participation au débat public</b>	
Elargissement progressif de notre audience	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.
Reconnaissance par nos pairs	

## 2. Conseiller

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
- Stratégie 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 l'objet d'un suivi au moyen d'un questionnaire auprès de nos clients.**

#### **2.1. 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 ?

#### **2.2. Indicateur 2 – Progrès ESG au sein de l'organisation**

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

#### **2.3. 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 ?

#### **2.4. Objectifs validés par le comité à mission**

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

### 3. SUTTI Initiative

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.**

### **3.1. 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

### **3.2. 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 présentiel et du nombre d'heures de formation passées en digital.
- *Source* : Instructeurs / application digitale

### **3.3. 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 en l'adaptant aux leviers d'amélioration de revenus ciblés par programme) - 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.

### 3.4. Objectifs validés par la comité à mission

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

INDICATEURS	OBJECTIFS
Indicateur 1 – Nombre de participants aux programmes SUTTI	L'objectif global du programme SUTTI, validé par le comité de mission, est de toucher <b>1 million de participants directs et indirects, soit 200 000 fermes</b> (en retenant une moyenne de 5 personnes par ferme ; étant précisé que les programmes considérés se déploient sur plusieurs années).
Indicateur 2 – Accès à la formation professionnelle	Validation de la trajectoire en termes de volumes horaire de formation prodiguée : <b>5 millions d'heures de formation professionnelle réalisées en 10 ans</b>
Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants agricoles	Validation de la trajectoire en termes d'impact sur les revenus des participants : <b>150 millions d'euros en 10 ans</b>

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 2023

## 1. Résultats 2023

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 2023, 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 à partir de l'année 2022 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

L'exercice 2023 a permis de tirer de nouveaux enseignements dans la définition et le calcul des indicateurs dans le but d'améliorer le suivi de l'impact de nos activités (notamment ceux liés à l'activité de conseil). En ce sens, les méthodologies de calculs de certains indicateurs seront à réétudier lors du prochain exercice en lien avec le nouveau comité.

## 2. Participation au débat public

### 2.1. Indicateur 1 – Participation au débat public

Les activités de participation au débat public représentent 9,5% du temps travaillé pour les équipes.

Résultats 2023	Anglais	Français
Nb de articles	47	47
Nb de notes de cadrage	12	12
Nb de webinaires	4	0
Nb de podcasts	4	0
Nb de newsletters	11	11
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>70</b>

## 2.2. Indicateur 2 - Impact de notre participation au débat public

- **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 60,000 personnes à date.
- **Reconnaissance de notre plaidoyer par les pairs ou partenaires** : Relais externes de nos articles/points de vue et invitations à des événements tiers. Quelques exemples :

Invitations & relais	Republications, interviews, reprise contenus, citations, médias traditionnels, etc...	Suivi qualitatif
Organisation	Sujet	Membre Ksapa impliqué
ICT for Ag 2023	Interventions sur les solutions numériques de faible technologie au service de l'inclusion	Raphaël Hara, Christian Châteaueux, Christèle Delbé
The CoBS	Republication mensuelle d'un article de Ksapa Publication d'un livre utilisé dans plusieurs universités	Tout membre Ksapa Raphaël Hara, Adrien Covo, Farid Baddache
COP28	Intervention sur les projets SUTTI – Invitation par la délégation du Sri Lanka	Raphaël Hara
12th Forum on Business and Human Rights	Intervention sur les enjeux de droits humains chez les PME / TPE	Krystel Bassil, Séphora Kermabon
Change Now 2023	Forum et participation aux conférences	Raphaël Hara, Christian Châteaueux, Adrien Covo
Conférences ESSEC	Leadership et compétences nécessaires à l'adaptation des entreprises aux limites environnementales planétaires	Farid Baddache
10th OECD Forum on Due Diligence in the Garment and Footwear Sector	Participations aux conférences	Sona Kessaria, Solène Renard
Edie Awards	Celebrating sustainability leadership – Business leader of the year	Farid Baddache
Cours Master 2 Paris Saclay	Sustainability, Sustainable Finance & Ethics	Raphaël Hara
World impact Summit	Présentation de la solution digitale de SUTTI	Christian Châteaueux
EDISSIO	Communiqués de presse	Solène Renard, Farid Baddache
GT3FLI	Animation de groupe de travail sur les enjeux de droits humains et webinars	Farid Baddache, Krystel Bassil, Solène Renard
France Invest	Animation de groupe de travail « Durabilité dans la chaîne de valeur »	Farid Baddache, Solène Renard
Nomination Sustainability business leader of the year (Farid Baddache)	Celebrating sustainability leadership – Business leader of the year	Farid Baddache, Krystel Bassil, Christèle Delbé

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

Exemple :

Leveraging digital solutions to help scale up the agricultural transition, avec les intervenants externes, Claire Rhodes, CEO, Producers Direct, Benjamin Kwasi Addom, PhD, Adviser,

Agriculture & Fisheries Trade Policy (Digital), The commonwealth et Stanislas Bocquet, Fondateur et CEO, Palo IT.

Par ailleurs, Ksapa a pris l'initiative d'organiser une initiative de place sur la question du respect des droits humains dans la chaîne de valeur de la transition énergétique : GT3FLI – Green Transition Free from Forced Labor Initiative.

Ce groupe de travail était composé de plusieurs grandes entreprises européennes et nord-américaines, ainsi que de sociétés d'investissement. Le focus portait notamment sur les panneaux solaires et des composants minéraux des batteries électriques.

Ses objectifs étaient les suivants :

- Développer et tester une boîte à outils concrète facilitant l'identification et le traitement des risques de travail forcé constatés dans différentes chaînes de production de technologies vertes.
- Se mettre en conformité avec différentes réglementations européennes et américaines sur ces questions.

Un tool kit a ainsi été établi afin de rendre intelligibles et opérationnels l'identification et le traitement de ces risques.

Les résultats de l'exercice 2023 sont cohérents avec les 4 objectifs portant sur la participation au débat public de Ksapa, tels que validés par le comité de mission.

### 3. 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 dans le secteur des batteries électriques – Définition des priorités stratégiques RSE pour le groupe avec une mise à jour des enjeux de durabilité et structuration du reporting extra-financier.
- Pour une institution bancaire – Réalisation d'une feuille de route durable avec recommandations sur des offres bancaires s'inscrivant dans les objectifs de Développement Durable.
- Pour un leader majeur dans la logistique ferroviaire – conduite d'un exercice de double matérialité avec priorisation des enjeux RSE permettant de structurer le futur rapport extra-financier conforme à la réglementation européenne, la CSRD.
- Pour un leader de la logistique et du transport – réalisation d'une analyse de salaire décent sur un périmètre défini par le groupe au préalable et articulation de recommandations.
- Pour un fonds d'investissement (fond de fonds) – Animation d'un groupe de travail sur le respect des droits humains dans les chaînes de valeur notamment dans les secteurs industriels et de l'énergie.
- Pour un fonds d'investissement immobilier – Développement d'un outil d'analyse ESG, de mesure d'impact, de consolidation et de monitoring du portefeuille de l'entreprise.
- Pour un géant américain de l'habillement – Evaluation de la chaîne de valeur du groupe et développement d'une matrice de risques afin de renforcer ses engagements durables et son approche de droits humains afin d'améliorer sa gestion de risques ESG.
- Pour un leader de l'industrie manufacturière – Réalisation d'un diagnostic de durabilité sur la transition de l'approvisionnement en gaz naturel à la biomasse bois dans une des usines de l'entreprise.

RETOURS CLIENTELE   MISSIONS DE CONSEIL			
Questions	Suite aux recommandations faites ou aux évaluations réalisées par Ksapa, des changements ont-ils été apportés à vos politiques sociales et/ou environnementales ou à votre organisation ?	La mise en œuvre de ces recommandations et/ou évaluations a-t-elle permis de progresser sur les questions environnementales et/ou sociales liées à la mission de Ksapa au sein de votre organisation ?	Les recommandations et/ou évaluations de Ksapa vous ont-elles aidé à vous améliorer par rapport à des entreprises/organisations comparables dans votre secteur ?
Moyenne de réponses perçues	3,25	3,5	3,75

Les résultats de l'exercice 2023 sont cohérents avec les objectifs portant sur l'activité de conseil tels que validés par le comité de mission en dépit d'un taux moyen de réponse inférieur à 40%.

L'objectif à compter de 2024 de récolter au moins 40% de réponses clients devra faire l'objet d'une attention particulière et les questions devront être clarifiées (mention plus claire de la réponse 'non applicable' à insérer, sinon de nature à fausser la note moyenne).

## 4. SUTTI

### 4.1. Indicateur 1 : Nombre de participants aux programmes SUTTI



1.330 fermes engagées



1.330 participants directs & 3.647 personnes impactées



16% de jeunes en juin 2023. L'implication des jeunes au cœur des programmes SUTTI est essentiel pour assurer le renouvellement des populations fermières et rurales.



29% de femmes

- L'objectif à compter de 2023 de toucher au moins 25% de femmes a été atteint.
- Engagement des fermiers en 2023 est inférieur à l'objectif fixé de 2500. Ceci est notamment dû au process de recrutement des fermiers, et sera largement rattrapé en 2024. Au total, le nombre de fermes à engager dans les programmes SUTTI en cours à fin 2023 est de 9.000.

### 4.2. Indicateur 2 – Formation professionnelle

- **30.370 heures** de formation en présentiel
- Le résultat de 2023 est juste en dessous de l'objectif de 35,625 heures. Ceci est notamment lié au recrutement des fermiers qui s'est largement accéléré en 2024.



### 4.3. Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants

Concernant l'augmentation des revenus, Ksapa a mené une étude terrain qualitative sur le projet CASCADE. Cette étude a démontré une augmentation des rendements de 19% en moyenne, tel que déclaré par les fermiers. Cette augmentation de rendements se traduit ainsi par une augmentation de revenus de 260€ / ha / an, soit une augmentation de 25% du revenu moyen annuel d'une ferme et un total estimé à 474.500 k€, avec une traduction dans les impacts sur les revenus en avance par rapport aux 37.500€ initialement prévus.

Cette estimation est encore partielle et n'intègre pas les économies de coûts de production ou l'ajout de revenus liés à la diversification des cultures préconisées dans le cadre des programmes par exemple.

L'objectif de 2023 qui était de permettre une augmentation de revenus de 37.500€ à ainsi largement été dépassé sur la base des déclarations des fermiers.

#### 4.3.1. Exemples de projets en cours et/à venir

##### PROJET CASCADE

Le projet CASCADE (Committed Actions for Smallholders Capacity Development) a commencé fin 2020 en Indonésie, 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 est en cours d'extension pour plus de 5.000 fermes supplémentaires, grâce au soutien des partenaires industriels à l'origine du projet.



##### PROJET RLU

Le projet RLU a débuté en 2023 dans la région de Kalimantan et repose sur les mêmes principes que le projet CASCADE. Il concerne 2.000 fermes

## PROJET RIVER

Le projet RIVER (Rubber Improvement of Value chain & Embedded Smallholders Resilience) a débuté en 2023 au Sri Lanka et s'étend sur une période de 3 ans jusqu'en 2025. Il a pour objectif d'accompagner 30.000 bénéficiaires (6.000 planteurs d'hévéa) dans la mise en place de bonnes pratiques agricoles, la diversification des fermes et l'amélioration de l'empreinte environnementale qui permettront finalement d'améliorer à long terme les conditions de vie des petits fermiers et de développer et renforcer le secteur du caoutchouc au Sri Lanka.

Afin de favoriser la coopération économique entre la France et le Sri Lanka, le projet est soutenu financièrement par le Ministère français de l'Economie et des Finances. Le groupe Michelin est co-financier du programme. Par ailleurs, un Memorandum of Understanding (MOU) a été conclu le 16 décembre 2022 avec le Ministère des Plantations Sri-Lankais concernant la mise en œuvre de ce programme. Il réunit notamment différents types d'acteur autour d'une ambition d'impact social, économique et environnemental : gouvernements, industriels, chercheurs, universités et experts sri-lankais comme français.

Ksapa est responsable de la conception et du pilotage opérationnel de ce Partenariat Public-Privé, autrement dit la conception et la gestion alors que la mise en œuvre du projet sur le terrain – l'organisation de sessions de formation pour les agriculteurs – est assurée par la filiale locale du groupe Michelin, Michelin Lanka (ex-Camso Loadstar).

## PROJET IREN-AGRI

Le Groupe Société Générale et Ksapa ont conclu un partenariat en 2022 dans le but de concevoir et déployer des schémas financiers couplant création de valeur dans les territoires ruraux, renforcement des chaînes de valeur agricoles, et impact social et environnemental. Visant la Côte d'Ivoire en premier lieu, ce partenariat a pour objet de développer des solutions couplant assistance technique, digitalisation low tech et finance à impact pour accompagner les acteurs locaux et internationaux dans la recherche d'impact social & environnemental positif sur leur chaîne de valeur, et dans la création de valeur locale.

La mise en place de financement moyen-long terme au niveau des coopératives sera ainsi accompagné par Ksapa dans le diagnostic des besoins au niveau des fermiers et la coopérative, leur priorisation et le déblocage de crédits de moyen-terme pour les financer (équipements, formation, digitalisation...), le tout complété par le suivi des impacts au long cours et de la création de valeur pour le pays et les communautés locales. La Société Générale, leader bancaire en Côte d'Ivoire et en Afrique de l'Ouest, s'appuiera sur sa position de leader local et sa capacité à fédérer institutions de développement et acteurs publics et privés pour favoriser l'inclusion financière des communautés rurales au travers de ce partenariat.

La Société Générale et Ksapa envisagent en ce sens des schémas de crédit d'investissement embarquant toute la chaîne de valeur sur des programmes pluriannuels.

A travers cette première initiative, la Société Générale et Ksapa ont pour objectif d'établir un modèle financier et opérationnel efficace qui aura vocation à être répliqué sur d'autres chaînes de valeur agricoles et d'autres géographies en Afrique de l'Ouest.

La première phase d'études du projet a fait l'objet d'un avis favorable pour un financement par le Ministère français de l'Economie et des Finances en coopération avec le Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Productions Vivrières ivoirien. Ces études permettront dans un premier temps d'identifier les besoins d'investissement des coopératives et

de définir un schéma opérationnel et juridique d'accompagnement des coopératives qui sera mis en œuvre avec plusieurs industriels dans un second temps.

### **Pipeline**

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 (noix de coco, riz...) ces démarches.

## **5. Bilan du 1<sup>er</sup> cycle triennal par les 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. »

2023

RAPPORT DE MISSION



**ksapa**

Fait le 01 juillet 2024