



**ksapa**

**RAPPORT DE  
MISSION**

**2024**



# 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>8</b>
1. Participation au débat public .....	8
1.1. Indicateur 1 – Efforts de participation au débat public .....	8
1.2. Indicateur 2 – Impact de notre participation au débat public .....	9
1.3. Objectifs validés par le comité à mission.....	9
2. Conseiller .....	9
2.1. Indicateur 1 – Changements engagés .....	10
2.2. Indicateur 2 – Progrès ESG au sein de l'organisation .....	10
2.3. Indicateur 3 – Amélioration vis-à-vis de structures similaires .....	10
2.4. Objectifs validés par le comité à mission.....	10
.....	10

<b>3.</b>	<b>SUTTI Initiative .....</b>	<b>11</b>
3.1.	Indicateur 1 – Nombre de participants aux programmes SUTTI .....	12
3.2.	Indicateur 2 – Accès à la formation professionnelle .....	12
3.3.	Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants agricoles .....	13
3.4.	Objectifs validés par la comité à mission.....	13
	<b>Résultats 2024.....</b>	<b>14</b>
1.	Résultats 2024 .....	Error! Bookmark not defined.
<b>2.</b>	<b>Participation au débat public .....</b>	<b>14</b>
2.1.	Indicateur 1 – Participation au débat public .....	14
2.2.	Indicateur 2 - Impact de notre participation au débat public .....	14
<b>3.</b>	<b>Conseil .....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>SUTTI .....</b>	<b>17</b>
4.1.	Indicateur 1 : Nombre de participants aux programmes SUTTI.....	17
4.2.	Indicateur 2 – Formation professionnelle .....	17
4.3.	Indicateur 3 – Impact sur les revenus des petits exploitants.....	17
<b>5.</b>	<b>Verbatim des membres du comité de mission.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 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 11 Juin 2025. Le présent rapport est joint au rapport de gestion présenté à l'Assemblée Générale d'approbation des comptes annuels 2024. L'objectif de ce rapport est donc triple :

- Eclairer la mission de Ksapa ;
- Relater les actions qu'elle a développées pendant l'exercice 2024 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 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."

## 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 1<sup>er</sup> 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.

### 4. Comité de mission

Le 1<sup>er</sup> comité de mission de Ksapa a été nommé aux termes d'une Assemblée Générale Extraordinaire en date du 15 avril 2021. Il était 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
- **+ Représentant des salariés : Adrien Covo** – Salarié (Chargé de Programmes Senior) désigné par l'équipe de Ksapa en 2023

L'équipe Ksapa dans son ensemble remercie le 1<sup>er</sup> comité de mission pour avoir grandement contribué à la clarification et la formalisation de ses objectifs de mission : un apport essentiel dans la maturation de la société pour encore mieux inscrire sa raison d'être au cœur de son activité et de son ADN.

Le comité de mission a été renouvelé pour l'exercice 2024 lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire tenue le 2 mai 2025, pour un nouveau cycle de 3 ans. Ce comité, dont les membres sont présentés ci-dessous, a tenu sa première réunion le **11 juin 2025**.

Le nouveau comité est constitué des membres suivants :

- **Claire Biason-Lohier** – Directrice des partenariats, Voice Network
- **Thomas Thomas** – Directeur général du réseau ARAIBA

- **Jean-Pierre CHOMIENNE** – ex-conseiller agricole de l’ambassade de France en Afrique de l’Ouest
- **Dr. Racine Ly** – Directeur, Akademiya2063
- **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

Il est à noter que des discussions sont en cours avec un potentiel membre additionnel qui pourra rejoindre le comité au cours de l’année 2025.

Il est également rappelé qu’un organisme tiers et indépendant a été désigné en 2022 pour valider la bonne réalisation de la mission : la société RSE France, qui avait revu le rapport 2021 et l’avait accepté sans réserve, et émet un avis sur le présent rapport au titre de 2024 (un rapport sur l’exercice est effectué tous les 3 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 l'occasion d'un comité tenu en 2021, les indicateurs suivants avaient été définis, et les trajectoires fixées, le comité de mission tenu en Octobre 2021 ayant souligné l'importance pour Ksapa de se doter **d'objectifs quantitatifs et qualitatifs** pour démontrer la bonne complétion de sa mission.

Ces différents indicateurs feront l'objet d'une revue et d'éventuels ajouts avant la production du prochain rapport de mission, notamment sur proposition du nouveau comité de mission. Un travail de réflexion pouvant conduire à la modification ou la précision des objectifs statutaires, voire de la raison d'être de la Société, sera en effet entrepris avec le nouveau comité de mission.

## 1. Participation au débat public

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 dans nos newsletters, sur nos plateformes de média sociaux à savoir LinkedIn principalement mais également Vimeo ou Apple Podcasts, et repris régulièrement par des médias de différentes natures.

**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 Analytics Console, Mailchimp, ...
- **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>• Au moins 90% de l'équipe participe aux activités de participation au débat public</li> <li>• Au moins 8% du temps collectif alloué aux activités participation au débat public (objectif : 10%)</li> </ul>
Nombre de contenus publiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 4 contenus 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 indicateurs suivants avaient ainsi été définis pour suivi au moyen d'un questionnaire auprès de nos clients, à noter de 1 à 5 (une réponse « Non Applicable » étant également possible).**

### 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 minimale de 3 (objectif : 4)**, si possible avec au moins 40% des clients répondant à l'enquête

En raison de la représentativité décevante des réponses sur ces missions de conseil pour les exercices 2023 et 2024 et à la suite d'échanges avec l'Organisme Tiers Indépendant ainsi qu'avec les membres du comité de mission, il a été décidé de compléter le dispositif d'évaluation. Il a ainsi été demandé de formuler de nouvelles questions plus adaptées à la réalité des accompagnements proposés par Ksapa, et de consolider les réponses autour de nouveaux indicateurs, qui seront définitivement suivis à partir de 2025.

- Part du chiffre d'affaires de l'activité de conseil aligné avec la raison d'être de Ksapa
- Question aux clients : La mission a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés ?
- Question aux clients : Sur quels sujets le travail réalisé a-t-il contribué à des évolutions dans l'organisation ? (réponses aux choix multiples :
  - Meilleure compréhension des enjeux ESG
  - Évolution des politiques ou de l'organisation en matière ESG
  - Amélioration des performances ESG
  - Renforcement du positionnement ESG de l'entreprise par rapport à ses pairs
  - Autre (préciser)
  - Aucune évolution constatée

### 3. 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. Il s'articule autour d'une approche en 3 dimensions : assistance technique, digitalisation inclusive et finance à impact.

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), mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (#13), protection de la biodiversité sur terre (#15), Partenariats pour les ODD (#17).

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 Digital Suite (voir site web [sutti.org](http://sutti.org)), développée par 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 ».

La SUTTI Digital Suite 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 également, 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 font 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 (aujourd'hui réalisé via des enquêtes).

- *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 2024

## 1. Participation au débat public

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

Les activités de participation au débat public représentent 8,6% du temps travaillé pour les équipes. Par ailleurs, 100% des équipes de Ksapa ont contribué aux activités de plaidoyer.

Résultats 2023	Anglais	Français
Nb de articles	43	42
Nb de notes de cadrage	7	7
Nb de webinaires	4	4
Nb de podcasts	1	1
Nb de newsletters	11	11
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>65</b>

### 1.2. 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	REPUBLICATIONS, INTERVIEWS, CONTENT PICK-UPS, QUOTES, TRADITIONAL MEDIA, ETC...
Organization	Subject
Building multistakeholder coalitions for effective transformation at 1st mile level	Guest speaker
Ecovadis Sustain	Guest speaker / CSDDD: What you need to know today
French-Indian Ocean Summit: French-Indian Chamber of Commerce / BNP PARIBAS / Waves of Change	Guest speaker / "Nature Based Solutions: Mangroves and Biodiversity – Where Do We Stand?"
Press release	EDISSIO
GT3FLI (Green Transition Free From Forced Labor Initiative)	Initiative lead + Facilitation of working groups on human rights issues and webinars
France Invest	Facilitation of working groups on value chains sustainability
Convergence	Impact measurement workshops
IFC Conference on Finance for Development - Abidjan	Guest speaker
UN - 13h Forum on Business and Human Rights	Representation
Feedspot	Selected among 15 Best Sustainable Finance Blogs and Websites in 2025
Paris Saclay University	Classes / Master in law & management
LFCA Academy - All of our online courses	Classes
De Vinci Executive education	Classes / Master
De Vinci Executive education	Classes / Master
ESSEC	Classes / MBA
Cambridge	Classes
Stanford	Classes

Par ailleurs, Ksapa avait 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 et restitué publiquement en 2024 afin de rendre intelligibles et opérationnels l'identification et le traitement de ces risques.

Les résultats de l'exercice 2024 sont cohérents avec les objectifs portant sur la participation au débat public de Ksapa, tels que validés par le comité de mission.

## 2. Conseil

La conduite de missions de conseil auprès de nos clients s'inscrit pleinement dans la réalisation de notre mission d'accompagnement vers des modèles plus responsables. En voici quelques exemples représentatifs :

- Pour une **banque de développement international** : définition d'une analyse de double matérialité volontaire, adaptée aux spécificités structurelles et fonctionnelles de l'institution.
- Pour des **investisseurs impliqués dans des projets d'énergies renouvelables solaires** : développement d'une boîte à outils opérationnelle pour identifier et évaluer les risques en

matière de droits humains propres à chaque projet.

- Pour un **acteur international de la logistique** : réalisation d'une première analyse du salaire décent dans les zones géographiques prioritaires en Asie, Afrique et Amérique du Sud, en lien avec leur implantation et leur développement stratégique.
- Pour un **acteur du secteur des batteries électriques** : alignement sur les exigences réglementaires en matière de transparence sectorielle et transformation de ces efforts en outil de pilotage stratégique.
- Pour un **producteur dans le secteur des plantations d'hévéa** : évaluation des relations avec les petits producteurs et autres fournisseurs au regard de la réglementation sur la lutte contre la déforestation.
- Pour une **entreprise financière implantée dans les DROM** : élaboration d'une stratégie ESG intégrant les spécificités territoriales et les attentes des parties prenantes locales.
- Pour un **groupe spécialisé dans l'énergie** : conception d'un cadre d'analyse des enjeux droits humains pour guider la décision de participation à des projets d'énergies renouvelables.
- Pour un **consortium du secteur du pneu** : développement d'un dispositif de formation et d'outillage à destination des équipes en charge du dialogue parties prenantes, en soutien à l'acceptabilité sociale de nouvelles infrastructures de gestion et de circularité.

INDICATEURS CONSEIL ( <i>retours clients</i> )	2024 ( <i>Moyenne des réponses</i> )
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 ?	3,5
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 ?	3,5
Les recommandations et/ou évaluations de Ksapa vous ont-elles aidé à vous améliorer par rapport à des entreprises/organisations comparables dans votre secteur ?	4

Sur les missions de conseil menées en 2024, 36 % des clients ont répondu au questionnaire, dont 60 % ont sélectionné l'option « non applicable ».

Vous trouverez ci-dessous les nouveaux indicateurs ainsi que les réponses déjà collectées :

INDICATEURS CONSEIL	2024
Part du chiffre d'affaires de l'activité de conseil aligné avec la raison d'être de Ksapa ( <i>suivi en interne</i> )	100% du CA
Question aux clients : La mission a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés ?	100% (l'ensemble des répondants ont répondu « Oui »).
Question aux clients : Sur quels sujets le travail réalisé a-t-il	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 83% des répondants ont observé une « meilleure compréhension des enjeux ESG »</li> </ul>

### contribué à des évolutions dans l'organisation ?

- 17% des répondants ont observé une « évolution des politiques ou de l'organisation en matière ESG »
- 17% des répondants ont observé un « renforcement du positionnement ESG de l'entreprise par rapport à ses pairs »
- 17% des répondants ont exprimé que la mission a permis d'assurer un « exercice en conformité avec la réglementation ESG »

## 3. SUTTI

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



7.982 fermes engagées par rapport à un objectif de 6.500 fermes à fin 2024 (+23%)



Plus de 15% de jeunes en juin 2024. L'implication des jeunes au cœur des programmes SUTTI est essentiel pour assurer le renouvellement des populations fermières et rurales.



Plus de 25% de femmes

- L'objectif de 2024 de toucher au moins 25% de femmes a été atteint.
- Engagement des fermiers en 2024 est supérieur à l'objectif fixé de 6500.

### 3.2. Indicateur 2 – Formation professionnelle

- **90.902 heures** de formation **en présentiel**
- **6.936 heures de formation en digital** (estimé seulement sur le programme CASCADE à ce stade, avec un nombre d'heures comptabilisées que pour les fermiers déclarant utiliser l'application. Un système plus global de monitoring sera mis en place pour les exercices suivants)
- Pour un total de **97.838 heures de formation délivrées en 2024**, soit 6% de plus que l'objectif fixé de 91.875 heures.
- En cumulé, 128.444 heures de formation ont été réalisées depuis 2021, soit 1% de plus que l'objectif de 127.500 heures.

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

Concernant l'augmentation des revenus, Ksapa a défini une méthodologie de calcul permettant de renseigner l'impact des programmes sur l'augmentation des revenus en se basant sur enquêtes de terrain.

La méthodologie compare ainsi la « baseline », c'est-à-dire la situation de départ sans intervention de SUTTI, avec les différents leviers d'augmentation de revenus intrinsèquement liés aux interventions mis en place dans le cadre des projets SUTTI. Cela permet ainsi de démontrer l'additionnalité de SUTTI dans ces projets.

Des exemples de leviers peuvent être :

- Augmentation du rendement grâce à de meilleures pratiques agricoles
- Réduction des coûts de production via une optimisation de l'usage des intrants
- Revenus supplémentaires liés à la diversification des activités

- Revenus supplémentaires liés à la mise en place d'un accord commercial entre groupes de fermiers et acheteurs locaux à des prix plus intéressants

Des enquêtes ont ainsi été menées auprès des fermiers bénéficiaires sur les projets CASCADE (Indonésie) et MAHAKAM (Indonésie), estimant une **création de valeur de 1.37 M€** en cumulé depuis le début de ces projets (le 1<sup>er</sup> ayant été lancé fin 2020).

Cette estimation ne prend pas en compte à ce stade les augmentations de revenus du projet RIVER (Sri Lanka).

L'objectif de 2024 qui était de permettre une augmentation de revenus de 150.000€ à ainsi largement été dépassé sur la base des déclarations des fermiers.

### 3.3.1. 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 a été déployé jusqu'en 2024.

Les objectifs incluent l'augmentation des rendements, la maîtrise des coûts et l'amélioration des pratiques environnementales, la diminution de l'empreinte carbone et la diversification des activités.

Ce programme a été ainsi étendu en 2024 pour plus de 5.500 fermes supplémentaires jusqu'en 2027, soit un total de 6.500 fermes, grâce au soutien des partenaires industriels à l'origine du projet. Le projet est par ailleurs mis en place sur le terrain en partenariat avec l'ONG SETARA Jambi, qui organise les formations et accompagne les fermiers dans l'adoption des nouvelles pratiques.



#### PROJET MAHAKAM

Le projet MAHAKAM a débuté en 2023 dans la région de Kalimantan et repose sur les mêmes principes que le projet CASCADE. Il ajoute néanmoins l'organisation d'un accès amélioré aux acheteurs industriels en organisant des dispositifs de groupes de fermiers permettant d'améliorer significativement le prix de vente pour les fermiers participants au programme. Il concerne 2.000

fermes et est mis en place avec l'appui de l'ONG KBCF et de RLU, filiale du groupe Michelin. Ce programme est actuellement déployé avec le soutien de l'ONG KBCF qui organise les formations ainsi que la mise en relation entre les fermiers et les industriels partenaires. Des discussions sont en cours pour étendre ce projet à d'autres zones de production.

### 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 démarrant début 2023. Il a pour objectif de toucher 30.000 bénéficiaires en accompagnant 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-financeur 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), et une organisation locale, Lanka Organic Agriculture Movement (LOAM) pour le composant diversification.

Des discussions sont en cours pour prolonger et étendre ce projet.

### 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 inclusive 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 bancaire local. La capacité des partenaires à fédérer institutions de développement et acteurs publics et privés pour favoriser l'inclusion financière des communautés rurales sera clé.

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 pays africains.

Un accord de financement par le Ministère français de l'Economie et des Finances français (FASEP Etudes) en coopération avec le Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Productions Vivrières ivoirien a été obtenu pour la première phase d'études du projet. Ces études ont dans un premier temps permis d'étudier 4 filières (coton, anacarde, riz, cacao), puis de se concentrer sur la filière cacao afin 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 (à compter de 2026). Par ailleurs, l'initiative IREN AGRI a été sélectionnée en finale en 2024, puis lauréate en 2025 – parmi plus de 80 candidatures – de la catégorie « Agriculture & Food Systems » de l'accélérateur Global Innovation Lab for Climate Finance de la Climate Policy Initiative qui accompagne ainsi depuis mars 2025 Ksapa et Société Générale dans la conception d'un véhicule de finance mixte (blended finance) qui aura vocation à soutenir le passage à l'échelle de l'initiative sur d'autres filières et d'autres géographies d'ici 2028.

### **LCP Rice Project**

Sur sollicitation de la Banque Mondiale, Ksapa a organisé à l'été 2024 un consortium d'entreprises françaises & organisations locales visant à développer un projet pilote de production de riz « paddy » durable et réaliser les études pour articuler l'impact attendu sur les émissions de gaz à effet de serre avec les financements des marchés carbone en vue d'une mise à l'échelle ultérieure. Il s'agissait d'un appel à projets organisé par la Direction Générale du Trésor pour développer les activités d'entreprises françaises dans le cadre des activités de la Banque Mondiale, dont l'antenne sri-lankaise a sollicité Ksapa pour ce projet. Le consortium organisé, avec Carbon Farm en lead institutionnel, Solicaz et Mezamonde, a fait partie des projets lauréats lors de la session orale finale réalisée fin 2024. Le démarrage du projet est prévu en 2025.

### **Coconut**

Ksapa a développé un modèle innovant d'agriculture régénérative dans la production de noix de coco, s'appuyant sur les cultures intercalaires pour séquestrer du carbone et générer des revenus additionnels au niveau des plantations fermières. Ce modèle a fait l'objet d'une étude de faisabilité avancée et de l'organisation d'un pilote en lien avec une entreprise agroalimentaire multinationale aux Philippines dans le cadre de sa stratégie de décarbonisation Scope 3 et d'un partenariat avec diverses institutions publiques au Sri Lanka, en vue de développement de projets carbone sur les marchés carbone volontaires.

### **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 ces démarches.

## **4. Résultats 2024**

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 2024, dont les activités (conseil, développement de programmes agricoles – via solutions

opérationnelles et finance 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.

L'exercice 2024 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, comme indiqué ci-dessus les méthodologies de calculs de certains indicateurs ont été réétudiées lors de cet exercice et du prochain.

2024

RAPPORT DE MISSION



**ksapa**

Fait le 30 juin 2025