Investissement Communautaire Stratégique

Un Livret de Référence

Résumé des Points Forts du Guide des Bonnes Pratiques

IFC International Finance Corporation
World Bank Group

A propos du petit guide

Ce petit guide est un condensé d'essais fournissant les éclaircissements clés et messages tirés du livre de l'IFC sur les bonnes pratiques de l'investissement communautaire. Les lecteurs souhaitant un guide plus en profondeur et de plus amples exemples de projets doivent se référer à cet ouvrage.

Ce petit guide a été préparé par le personnel de l'IFC (Debra Sequeira, spécialiste sénior du développement social, et Maria Arsenova, Chargée des opérations) au département du Conseil des entreprises. Les dessins et graphiques ont été réalisés par Studio Grafik et édités par Daria Steigman. Ce petit guide tire son contenu du livre plus complet pour lequel il ya eu de nombreux contributeurs et collaborateurs. Leurs contributions sont citées ici.

International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, N.W
Washington, D.C. 20433; U.S.A
Téléphone : 202 473-1000
Facsimile : 202 974-4384
www.ifc.org

Première impression, Février 2010

Sommaire

Les Principes d'une Bonne Pratique de l'Investissement Communautaire Stratégique

1. STRATÉGIQUE

- ✓ **Le flux d'activités découle d'une stratégie bien définie** (objectifs, critères, principes directeurs) liée à une analyse de rentabilisation et une évaluation des risques et des opportunités
- ✓ **Concerne les objectifs** à court et à long terme à travers une combinaison stratégique des investissements
- ✓ **Met l'accent de manière sélective sur quelques domaines** clés pour un impact plus important où l'entreprise pourra augmenter de manière significative son rôle unique et ses compétences pour faire face aux priorités de la communauté
- ✓ **Opère au-delà des ressources** financières et réfléchit sur le meilleur usage des atouts, ressources, expertise et des relations de l'entreprise au profit des communautés locales
- ✓ **Evolue avec le démarrage** des opérations et adapte ses approches d'intervention au cours du projet

2. ALIGNÉE

- ✓ **Aligne les orientations stratégiques de l'entreprise avec les priorités** de développement des communautés locales, de la société civile, et du gouvernement afin de créer « une valeur partagée»
- ✓ **Coordonne l'IC avec les autres politiques et pratiques de l'entreprise qui affectent les communautés,** telles que la gestion de l'impact environnemental et social, l'engagement avec les parties prenantes, le recrutement local et les acquisitions
- ✓ **Favorise la coordination multifonctionnelle ainsi que la responsabilisation** des différents acteurs pour appuyer les objectifs de l'IC entre les différentes unités de l'entreprise qui interagissent avec les parties prenantes au niveau local

3. MENÉE PAR PLUSIEURS PARTIES PRENANTES

- ✓ **Positionne l'entreprise comme un partenaire égal** avec les autres acteurs au lieu d'être l'acteur principal dans la promotion du développement local
- ✓ **Reconnait qu'une approche avec plusieurs parties prenantes réduit le contrôle** de l'entreprise mais apporte une valeur ajoutée en développant les capacités d'appropriation au niveau local et les complémentarités autour d'intérêts communs
- ✓ **Appuie les communautés et les collectivités locales** à définir et à atteindre leurs propres objectifs de développement à travers un processus participatif de planification et de décision

4. DURABLE

- ✓ **Evite la dépendance, encourage l'autonomie, et crée des avantages à long terme** au-delà de la vie de l'entreprise.
- ✓ **Les activités ne démarrent pas sans la mise en place d'une stratégie viable de désengagement**
- ✓ **Investit dans le renforcement des capacités, les processus participatifs et le développement** organisationnel pour permettre d'accroitre progressivement l'implication des communautés locales, institutions, et partenaires locaux dans le développement de leur milieu
- ✓ **Renforce, au lieu de se substituer aux institutions et procédures locales,** dans la mesure du possible

5. MESURABLE

- ✓ **Mesure le retour sur l'investissement** communautaire pour l'entreprise et les communautés bénéficiaires
- ✓ **Utilise les indicateurs** de résultat et d'impact pour mesurer la quantité et la qualité des changements induits
- ✓ **Suit les perceptions** des populations pour identifier en temps réel les changements qui découlent des performances des programmes d'investissement communautaire
- ✓ **Utilise les méthodes participatives de suivi et évaluation** pour développer la confiance et l'appropriation des résultats par les bénéficiaires au niveau local
- ✓ **Communique activement** la valeur générée par l'IC auprès des audiences internes et externes

Introduction

A travers le monde, les investissements communautaires des entreprises sont considérés comme un moyen de promouvoir le développement local et d'apporter des bénéfices aux populations locales affectées par leurs opérations. Dans les conditions idéales, l'IC peut contribuer à établir des relations mutuellement bénéfiques entre les entreprises et leurs parties prenantes locales, contribuer à long terme à améliorer les conditions de vie des communautés locales, et aider à créer un environnement propice à l'investissement privé.

Pour l'IFC, l'Investissement Communautaire stratégique (IC) inclue *les contributions ou actions volontaires des entreprises pour aider, de façon durable les communautés dans leurs zones d'influence à faire face à leurs priorités de développement, et à saisir les opportunités créées par le secteur privé, et qui visent à faciliter l'atteinte des objectifs opérationnels des entreprises.*

Les bonnes pratiques dans ce domaine sont en pleine évolution. Les entreprises évoluent des donations philanthropiques et pratiques ad hoc vers des modèles stratégiques de planification et de mise en œuvre des programmes d'investissement communautaire. De plus en plus, les entreprises insistent sur la justification commerciale de leur investissement communautaire - en le considérant dans le cadre de la gestion des risques et des opportunités, et en créant une valeur partagée alignant les objectifs et les compétences de l'entreprise avec les priorités de développement des parties prenantes locales. Par ailleurs, d'autres entreprises se focalisent sur le développement du capital social et l'appropriation locale à travers des processus participatifs impliquant plusieurs parties prenantes; en considérant les questions de la pérennisation des actions et les stratégies de désengagement dans l'élaboration des programmes; en mesurant et en communiquant les résultats afin d'optimiser la valeur commerciale dérivée de l'IC.

Alors que la plus grande contribution d'une entreprise est généralement son impact positif à travers l'emploi, les contrats, la chaine d'approvisionnement et le paiement des taxes - les programmes volontaires d'investissement communautaire constituent un moyen additionnel pour renforcer les impacts positifs et les avantages socioéconomiques. A travers l'IC, les entreprises appuient le renforcement des capacités, l'amélioration des conditions de vie, le transfert des compétences et l'accès aux services sociaux et aux infrastructures, souvent dans un contexte de niveau élevé de pauvreté, de risque social, d'attente des populations et de compétition entre les entreprises et les communautés pour l'utilisation des terres et des ressources naturelles.

Alors que cette publication met l'accent sur les programmes volontaires, l'approche stratégique encourage les entreprises à faire preuve d'imagination et à impliquer l'ensemble de leurs unités opérationnelles et administratives dans la réflexion sur les opportunités qui permettront d'augmenter la « part du gâteau » qui revient aux populations locales. Cela implique une considération de l'ensemble des opportunités qui existent au sein du secteur privé – y compris celles liées aux activités opérationnelles, à la chaîne d'approvisionnement, aux compétences, atouts et savoir-faire des entreprises - pour influencer les principaux contacts, réseaux et partenaires. En ce sens, l'IC peut être considéré comme un outil stratégique qui peut être associé à d'autres efforts pour générer des valeurs aussi bien pour les entreprises que pour les communautés hôtes.

L'investissement communautaire va de pair avec les efforts d'engagement direct d'une entreprise avec ses différentes parties prenantes. Les expériences ont démontré que les investissements initiaux dans le développement des relations avec les communautés et les partenaires au niveau local peuvent se traduire en dividendes significatifs pendant les périodes de conflit ou de crise.

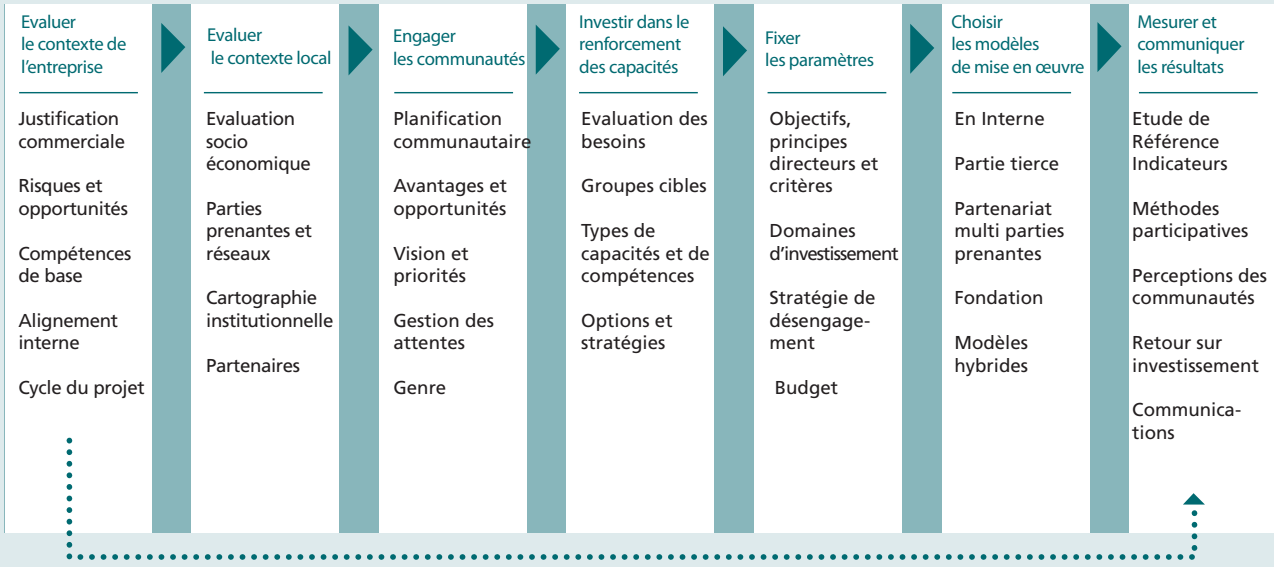
L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE N'EST PAS

L'investissement communautaire est un investissement à valeur ajoutée. Il est différent des obligations d'une entreprise en matière d'atténuation des impacts et de compensation des communautés locales pour les impacts environnementaux et sociaux causés par leur activités. Ces problématiques sont prises en compte par ailleurs dans les *Standards de Performance Environnementale et Sociale de l'IFC*. Néanmoins, les deux sont des composantes complémentaires d'une approche holistique de gestion des relations entre les entreprises et les communautés.

METTRE L'APPROCHE EN PRATIQUE : UN CADRE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE POUR L'IC

Ce Livret (ainsi que le Guide plus complet dont il est tiré) est organisé autour de sept points clés dont se constitue le cadre global de planification stratégique pour l'investissement communautaire. Développer une stratégie d'investissement communautaire est un processus itératif avec plusieurs étapes dont certaines sont traitées en interne par l'entreprise et d'autres nécessitant des interactions entre plusieurs parties prenantes à travers un processus participatif.

Figure 1 : 7 étapes pour développer une solide stratégie d'investissement communautaire



1. Passer des Bonnes Intentions à la Mise en Œuvre de la Stratégie

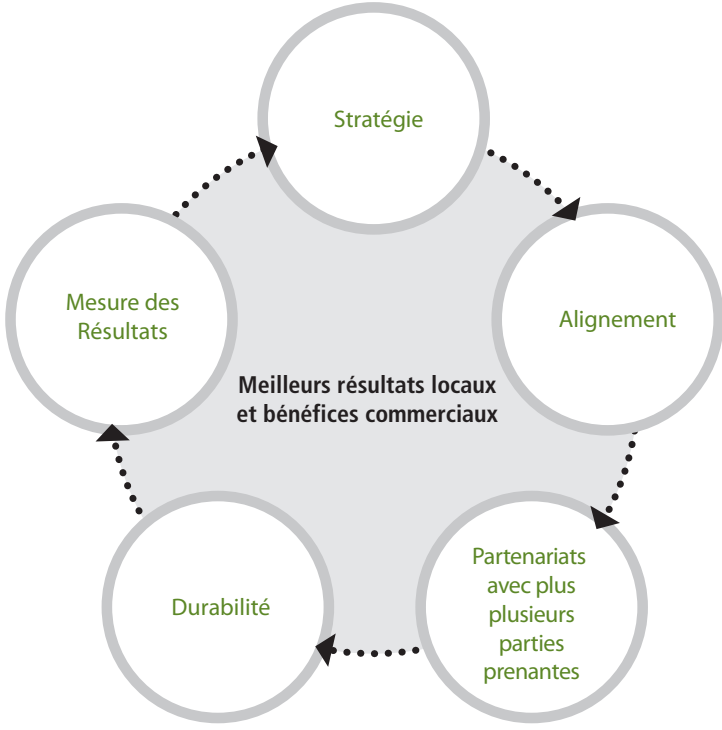
Les défis de l'Investissement Communautaire tels qu'exprimés par les entreprises
« Nous dépensons beaucoup de ressources, mais les relations avec les communautés ne s'améliorent pas (et parfois même se détériorent) »
« Notre programme d'IC est devenu une source de conflits entre les communautés »
« Les parties prenantes au niveau local sont dépendantes de nous »
« Les projets d'infrastructures que nous mettons en place sont abandonnés et inutilisés »
« Il y a des requêtes sans cesse des communautés-comment dire non ? »
« Nous sommes tirés dans toutes les directions »
« Nous avons fini par prendre le rôle du gouvernement »
« Notre programme d'IC est très peu lié à nos activités principales
« Nous faisons toutes ces bonnes choses pour la communauté, mais personne ne nous donne la reconnaissance que nous méritons
« En fin de compte, nous avons très peu de choses à montrer pour toutes les ressources que nous avons dépensées »

12 RAISONS DE L'ECHEC DE « L'ANCIEN » MODELE D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

La réalisation à long terme d'un impact positif sur le développement communautaire, à travers des initiatives soutenues par les entreprises, peut être un défi complexe. Beaucoup de programmes ne délivrent pas tout leur potentiel - aussi bien pour l'entreprise que pour la communauté - malgré les investissements considérables en temps, en bonne volonté et en ressources financières. Dans certains cas, l'insuffisance de la planification de l'investissement communautaire a créé des situations de dépendance et de conflit autour de la distribution des bénéfices. Les facteurs y contribuant incluent :

1. Compréhension limitée du contexte local souvent complexe
2. Participation et appropriation insuffisantes des parties prenantes locales
3. Perception des actions comme « un don » au lieu qu'elles soient considérées comme « un investissement » (incluant un manque d'objectifs clairs)
4. Incohérence entre la stratégie commerciale de l'entreprise et les compétences qui existent au sein de l'entreprise
5. Réponse aux demandes locales de manière spontanée
6. Manque de professionnalisme et de rigueur
7. Faible considération de la question de la pérennisation des interventions
8. Offre de produits et services gratuits
9. Absence de stratégie de désengagement ou de transfert des services aux bénéficiaires
10. Focalisation excessive sur la construction des infrastructures, qui contraste avec la faible prise en compte des problèmes de renforcement des compétences
11. Manque de transparence et de critères de sélection des interventions

Figure 2 : Eléments Clés de la Stratégie d'Investissement Communautaire



12. Absence d'efforts pour mesurer et communiquer les résultats

ELEMENTS D'UNE APPROCHE STRATEGIQUE

Tirant les leçons des expériences passées, les entreprises qui se sont engagées à abandonner les modèles ayant échoué dans la mise en œuvre des programmes d'investissement communautaire commencent à adopter de nouvelles approches et méthodes d'interaction avec leurs parties prenantes locales. L'Investissement Communautaire stratégique englobe cinq éléments qui se complètent : la stratégie, l'alignement interne et externe, les partenariats avec plusieurs parties prenantes, la pérennisation et l'évaluation des résultats. L'objectif est d'améliorer de manière durable les conditions de vie des communautés locales, afin de créer une valeur commerciale pour l'entreprise sous forme de soutien communautaire multiforme, de bénéfices communautaires sur les questions de réputation de l'entreprise, de la réduction des risques, de gains de productivité et/ou d'avantage comparatif.

REFLECHIR STRATEGIQUEMENT : QUELQUES BONS CONSEILS PRATIQUES

✓ **Eviter de se Soustraire à l'Exercice de l'Elaboration de la Stratégie**

Une approche ad hoc (réaction spontanée aux demandes des communautés) est contraire à l'adoption d'une option stratégique. La mise en place d'une bonne stratégie permet à une entreprise de soutenir ses efforts d'investissement communautaire avec des objectifs précis. Ce faisant, l'on peut réduire le risque de produire des résultats contraires aux attentes et augmenter les chances d'atteindre les objectifs assignés aux interventions d'investissement communautaire.

Le processus par lequel une entreprise engage ses parties prenantes et partenaires locaux et l'esprit avec lequel cela est fait, sont aussi importants pour le succès de l'IC que la stratégie elle-même.

BOX 1 : LES CARACTERISTIQUES D'UNE BONNE STRATEGIE D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

- **Développer un plan d'action de 3-5 ans** pour l'investissement communautaire de l'entreprise
- **Etablir les objectifs d'une stratégie** sur la base d'une justification commerciale
- **Identifier les parties prenantes cibles et** spécifier les critères d'éligibilité
- **Lier la stratégie d'IC au contexte local** en se basant sur les études socioéconomiques de base
- **Etablir un processus interactif d'engagement** avec les parties prenantes et partenaires locaux sur l'IC
- **Se baser sur les compétences et les ressources de l'entreprise** pour appuyer les communautés
- **Promouvoir la coordination et la responsabilisation** des différents départements de l'entreprise pour appuyer les objectifs de l'IC
- **Intégrer l'IC avec les autres programmes de l'entreprise qui visent les communautés** interaction avec les parties prenantes, gestion des doléances, gestion de l'impact environnemental et social, recrutement local)
- Mettre en place des critères et des principes directeurs d'évaluation de l'ensemble des propositions d'IC
- **Identifier les domaines clés d'intervention** du programme d'investissement
- **Identifier un modèle de mise en œuvre et** de prise de décision/structures de gouvernance
- **Définir les rôles et responsabilités,** le budget, l'ampleur et la durée du programme
- **Décrire les stratégies de désengagement /de transfert et de durabilité** du programme de l'entreprise
- **Considérer des objectifs à long et à court terme**
- **Définir le système de suivi et de communication des résultats**

✓ Privilégier la Gestion de la Vue d'ensemble

L'Investissement Communautaire ne constitue que l'une des facettes de la gestion des relations entre l'entreprise et les communautés et l'on ne saurait réussir à atteindre les objectifs que si les autres problématiques ou conflits inhérents au projet de l'entreprise sont également résolus. Pour ce faire, il est recommandé aux entreprises de mettre en place les politiques et pratiques suivantes avant de se lancer dans l'IC :

- Dialogue avec les parties prenantes[1]
- Mécanismes de gestion des doléances/résolution des conflits
- Gestion de l'impact environnemental et social
- Recrutement et achats locaux (au sein des communautés)

✓ Investir dans la Mise en Place des Procédures

Le processus de dialogue avec les parties prenantes et partenaires locaux, tout comme la méthode de travail adoptée, est fondamental pour la réussite du programme d'IC et de la stratégie elle-même. Les principes de base de l'IC - la confiance, le respect mutuel, la bonne volonté, les capacités techniques, le partage des connaissances et l'appropriation locale - ne pourront être développés qu'à travers un processus participatif de collaboration continu et interactif. Pour réussir, il est nécessaire de se focaliser moins sur le nombre de réunions organisées et plus sur la qualité des interactions. Cela implique un investissement à long terme du temps et des ressources de l'entreprise pour établir et pérenniser un processus qui renforce substantiellement les capacités des populations locales.

✓ **Bâtir sur les Compétences de Base et les Relations de l'Entreprise**

Une entreprise qui opère sur la base d'une bonne stratégie finance des programmes et activités d'IC dans les domaines où elle a un avantage comparatif et qui plus est, sont liés à ses propres intérêts. De plus, l'utilisation d'autres ressources de l'entreprise en dehors de celles financières, peut augmenter de manière significative la valeur ajoutée d'une entreprise. Après tout, et de toute évidence, les besoins en matière de développement dépassent de loin les ressources disponibles pour financer les programmes d'investissement communautaire.

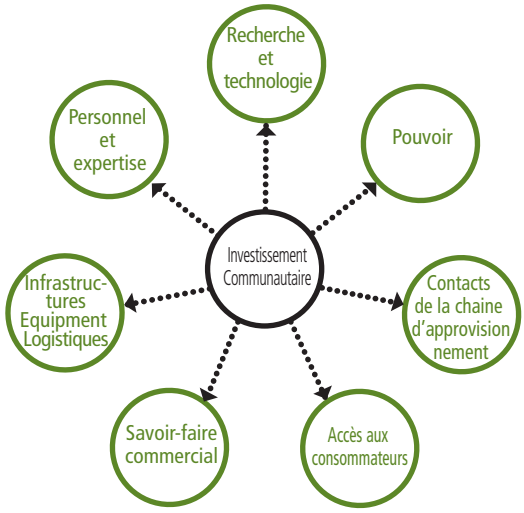
Figure 3: Investissement communautaire liées aux compétences et ressources de l'entreprise[2]

Le programme des employés volontaires de la Deutsche Bank utilise les compétences de base de l'entreprise - son savoir faire en micro finance - pour délivrer, aux institutions dans les marchés émergents, des services de consultance bénévoles de haute qualité.

Nestlé apporte un appui au programme « Don de salle de classe » du gouvernement philippin pour atténuer le problème de manque critique de classes. A travers ce programme, l'entreprise a octroyé des espaces dans ses usines locales pour être utilisés comme salles de classes par les écoles publiques.

Microsoft et la fondation Agha Khan ont établi un partenariat pour établir des Centres Communautaires d'Apprentissage de Technologie dans les zones rurales du Pakistan pour développer de nouvelles opportunités sociales et économiques.

Les mines de potasse de Sommboon travaillent avec les fermiers locaux en Thaïlande en vue d'augmenter les rendements grâce aux fertilisants (dont la potasse est un ingrédient clé)



Google Earth utilise sa technologie pour aider les Indiens d'Amazonie à contrôler la déforestation.

Himal Power a multiplié ses contacts avec le PNUD et le gouvernement du Népal pour créer un système d'électrification rurale pour les villages environnants.

La Fondation Shell a su mettre autour de la même table les banques locales et d'autres investisseurs pour promouvoir l'accès au financement des micro-entrepreneurs.

Apollo Tyres utilise ses maîtres-formateurs pour éduquer et sensibiliser les partenaires de sa chaîne d'approvisionnement sur la prévention du VIH/Sida. Les points de vente des pneus sont aussi devenus des centres par excellence de dissémination des informations sanitaires aux clients.

"Il y a quinze ans, la question principale question était de savoir qui donnait le plus. Actuellement la question se focalise sur l'efficacité des actions que l'on entreprend."

Un Administrateur, IBM Corporate citizenship

✓ **Viser la Qualité, et Non la quantité**

Une étude de soixante entreprises internationales opérant sur les six continents a conclu qu'il n'existe aucune corrélation (et quelquefois même une corrélation inverse) entre les dépenses d'investissement communautaire d'une entreprise et la qualité de ses relations avec les communautés »[3]. Les expériences passées montrent que les entreprises qui se focalisent sur les initiatives ciblées ont tendance à avoir un impact plus considérable et une reconnaissance plus importante que les entreprises qui éparpillent leurs efforts sur plusieurs actions.

✓ Réfléchir à la Fois au Court et au Long Terme (Mais en se Focalisant sur le Long Terme)

Toutes les stratégies efficaces ont des objectifs biens définis pour le court et le long terme. Il existe plusieurs types d'investissements qui peuvent être utilisés pour répondre aux besoins de l'entreprise à plusieurs niveaux du projet. Alors qu'il n'est pas réaliste de s'attendre que chaque activité appuyée par une entreprise produise des impacts sur le long terme, les investissements productifs avec des bénéfices durables devaient constituer, idéalement, une proportion importante du portefeuille de l'IC. Les bénéfices des projets à impact immédiat et des donations doivent être bien analysés au préalable par rapport au risque de créer une dépendance des bénéficiaires de ces actions.

Figure 4 : Types d'investissements et les objectifs correspondant aux différentes phases

Projets à impacts rapides
Les projets à grande visibilité (quelque fois appelés « coupure de ruban »). Ces projets peuvent être mis en œuvre rapidement dans les phases initiales en vue de témoigner de la bonne foi de l'entreprise de démontrer un bénéfice
Exemple : les projets d'infrastructure

Les investissements à long terme
Les investissements productifs qui, à terme, renforcent les capacités locales. Ils appuient les objectifs à long terme des entreprises tels que la gestion du risque, la gestion de la réputation, la productivité et la durabilité.
Exemple : les programmes de renforcement des capacités et d'amélioration des conditions de vie.

Les fonds discrétionnaires
Les dons entièrement motivés par les demandes des communautés. Très souvent, des actions ponctuelles et de court terme permettent à l'entreprise de démontrer sa disponibilité à faire face aux besoins des populations locales.
Exemple : le soutien pour l'organisation des festivals locaux, événements sportifs ou des dons en fournitures.

✓ Utiliser la Communication Comme un Outil Stratégique

Les entreprises peuvent optimiser les bénéfices de l'IC en s'assurant que les parties prenantes sont informées des investissements ainsi que de la valeur ajoutée qu'elles apportent aux communautés. Pour ce faire, la disponibilité des plans de communication aussi bien pour l'audience interne que celle externe et leur mise en œuvre effective peuvent apporter des bénéfices importants à l'entreprise, y compris l'amélioration de la réputation de l'entreprise et le développement d'un sens collectif de fierté parmi le personnel de l'entreprise.

Tableau 1 : Les Avantages d'une Stratégie de Communication pour l'IC

Les avantages de la communication externe	Les avantages de la communication interne
• Augmente la transparence des programmes • Réduit la désinformation • Sert comme un canal à deux voies pour le feed-back des parties prenantes • Renforce l'intérêt de la société civile et du gouvernement aux actions de l'entreprise • Renforce l'image de l'entreprise au sein du public et de l'industrie • Améliore le cadre de gestion des risques de l'entreprise Renforce l'image de l'entreprise/la réputation • Augmente l'intérêt des investisseurs financiers	• Aide à sécuriser l'appui interne et les ressources pour l'IC (à travers la communication sur la justification commerciale • Crée une plus large compréhension et appréciation de l'IC de l'entreprise et de ses liens avec les objectifs commerciaux de l'entreprise • Favorise un sens de fierté collective et de bien-être du personnel à cause des actions positives en faveur des communautés • Favorise l'appui du personnel des relations externes et de communication au programme d'IC

2. Evaluer le Contexte de l'Entreprise pour l'IC

La capacité de démontrer de bonnes pratiques de développement social et communautaire fait de nous un partenaire attractif pour les gouvernements, en nous ouvrant de nouvelles opportunités d'affaires »

-Arcelor Mittal

SE FOCALISER SUR L'ANALYSE DE RENTABILISATION

Dans une approche stratégique, il y a un lien direct entre les objectifs d'investissement communautaire d'une entreprise et ses objectifs commerciaux. Les leaders dans ce domaine sont capables d'articuler clairement à leurs actionnaires la justification commerciale des programmes d'IC. La preuve en est qu'un alignement direct entre les opérations de l'entreprise et les programmes d'IC produit de meilleurs résultats aussi bien pour l'entreprise que pour les communautés locales.

BOX 2 : POURQUOI LES PERFORMANCES SONT SUPERIEURES LORSQUE LES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE SONT ALIGNES AVEC LES OBJECTIFS COMMERCIAUX DE L'ENTREPRISE

- Lorsque les programmes d'IC sont alignés avec la stratégie commerciale d'une entreprise, ils sont susceptibles de recevoir plus d'appui interne et plus de ressources de la direction et des actionnaires de l'entreprise
- Lorsque les programmes d'IC sont intégrés avec les opérations commerciales des entreprises (plutôt que mis en œuvre séparément), cela permet une coordination plus efficace avec d'autres unités de l'entreprise sur les interactions quotidiennes et la gestion des problèmes qui peuvent avoir un impact sur les relations entre l'entreprise et la communauté
- Lorsque le lien entre l'IC et les objectifs de l'entreprise est compris par le personnel et l'équipe dirigeante, les compétences et les ressources de l'entreprise sont plus accessibles et utilisées au profit des communautés locales
- Lorsque l'IC soutient des objectifs spécifiques de l'entreprise, les activités ont un impact plus important que lorsque l'objectif n'est pas bien défini
- Lorsque l'IC a une justification commerciale bien articulée, le programme résiste mieux aux réductions de budget (contre les programmes philanthropiques qui disparaissent facilement en période de crise économique
- Lorsqu'une entreprise articule bien la justification commerciale pour son programme d'IC, il est alors plus facile de mesurer et d'identifier le retour sur l'investissement

RELIER LA STRATEGIE DE L'IC AUX MOTEURS DE L'ENTREPRISE

Les impacts sur le développement des communautés que l'on peut générer à travers les programmes d'IC peuvent à leur tour apporter davantage de bénéfices directs et indirects à l'entreprise. La poursuite de ces avantages, ou «moteurs de l'entreprise», est ce qui motive les entreprises à appuyer les programmes d'IC. Une fois que l'entreprise identifie les moteurs clés que les programmes d'IC peuvent appuyer rapidement (par exemple la sécurisation de la « licence sociale » pour pouvoir opérer dans le cas d'une mine ou d'un hôtel, ou la mise aux normes de certification internationale dans le secteur des marchandises), ceux-ci peuvent être utilisés pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

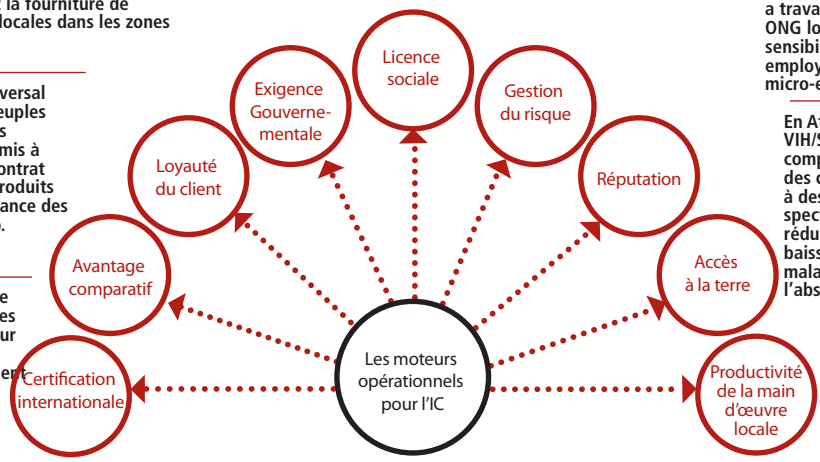
Figure 5 : LES MOTEURS POTENTIELS DE L'ENTREPRISE[6]

La Législation sur la Gestion des Ressources Forestières au Ghana exige des entreprises un engagement à travers des « Accords de Responsabilité Sociale » à investir une partie de leurs ressources financières dans la mise en place d'infrastructures sociales et la fourniture de services aux communautés locales dans les zones d'intervention

L'approche innovante d'Universal Sodexo pour soutenir les peuples aborigènes à développer les entreprises indigènes a permis à l'entreprise de gagner un contrat important de livraison de produits nutritionnels et de maintenance des équipements avec Rio Tinto.

La table ronde sur l'Huile de Palme durable a identifié des principes et des critères pour la contribution des petits exploitants au développement local durable.

Sino Gold a pu sécuriser la license sociale de sa mine de Jinfeng dans la province de Ghizou, une des plus pauvres en Chine, en s'engageant à mettre en œuvre un programme de développement communautaire sur dix ans en collaboration avec les parties prenantes locales.



En réponse aux critiques formulées sur les pratiques indécentes dans les ateliers des petites et moyennes entreprises dans sa chaine d'approvisionnement, Levi Strauss a travaillé en partenariat avec une ONG locale au Bangladesh pour sensibiliser/éduquer les femmes employées et appuyer les micro-entreprises des femmes.

En Afrique de l'Est, le programme VIH/Sida des Hôtels Serena - y compris la sensibilisation auprès des communautés - avait abouti à des gains de productivité spectaculaires grâce à une réduction de la mortalité, une baisse des primes de l'assurance maladie et une réduction de l'absentéisme.

QUANTIFIER LA VALEUR COMMERCIALE DE L'IC

Pour maximiser la valeur commerciale, il y a lieu de considérer la valeur créée tout comme la valeur protégée. Il est plus facile de quantifier la justification commerciale d'un investissement communautaire qui crée de la valeur par la réduction des coûts des intrants et la redynamisation de la productivité du travailleur (comme les programmes communautaires HIV-sida). Cependant, la justification financière des investissements communautaires qui aident les entreprises à protéger leurs acquis par la consolidation d'éléments intangibles tels que la confiance, la bonne volonté ou la réduction du risque potentiel de retard, d'interruption ou d'effets négatifs sur la réputation de l'entreprise, est un défi plus difficile à relever. Néanmoins, il est possible de relever ce défi pour renforcer substantiellement la justification commerciale des programmes d'investissement communautaire.

BOX 3: LES COUTS ET AVANTAGES LIES A LA SECURISATION DE L'APPUI DES COMMUNAUTES (PHILIPPINES)[7]

Le projet Malampaya Deep Water Gas-to-Power est une co-entreprise de 4.5 milliard de dollars de Shell Philippines Exploration, qui est une filiale de Shell Royal/Dutch, Chevron Texaco, et l'entreprise Philippine National Oil Company. Le projet illustre bien comment, pour un projet d'infrastructure qui a potentiellement un impact significatif et pourrait être un sujet de controverse, l'on pourrait éviter l'opposition des communautés avec des conséquences coûteuses en travaillant de manière continue pour sécuriser et maintenir leur consentement tout au long du projet. A Malampaya, les coûts pour sécuriser le consentement de la communauté sont insignifiants en comparaison avec le coût total du projet. Même en utilisant des « estimations de base » conservatrices des retards potentiels dûs à une opposition des communautés, les sponsors du projet ont reçu des bénéfices supérieurs aux coûts indiqués. De plus, Malampaya a généré des bénéfices globaux d'amélioration de la réputation de la Royal/Dutch Shell

Coûts et Bénéfices de la Sécurisation du Consentement des Communautés

Activités	Coûts	Résultats	Avantages /Coûts évités
Engagement d'ordre général avec les Communautés/ Consultations (y compris Réinstallation)	6 millions USD	– Construction 3 mois avant la date prévue – Pénalités contractuelles évitées – Retards évités pendant l'installation du gazoduc	36 millions USD 10-30 millions USD 4-6 millions USD
Coûts totaux	**6 million USD**	**Bénéfices totaux**	**50-72 millions USD**

ALIGNER LES FONCTIONS INTERNES POUR APPUYER L'IC

La bonne volonté de l'entreprise exprimée à travers les programmes d'IC peut rapidement s'évaporer si les actions entreprises par les autres unités de l'entreprise créent des conflits ou des perceptions négatives parmi les communautés locales. L'alignement inter-fonctionnel et la responsabilité partagée entre les différentes unités de l'entreprise sont des conditions essentielles, aussi bien pour les programmes d'IC que pour la gestion plus large des relations avec les communautés. Etant donné que les interactions quotidiennes à travers les différentes unités de l'entreprise forgent les attitudes des populations locales, il est important pour tout le personnel d'être informé sur la stratégie d'IC de l'entreprise et de comprendre leur rôle comme « ambassadeur » des bonnes relations de l'entreprise avec les communautés.

BOX 4 : L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION INTER-FONCTIONNELLE

- Assure que les interactions quotidiennes avec les communautés par d'autres unités commerciales appuient toute la stratégie de l'IC et ne sapent pas les efforts de l'IC
- Forge la compréhension et le ralliement des autres unités fonctionnelles de l'entreprise autour du programme d'IC y compris une clarification des rôles et des responsabilités pour soutenir les objectifs de l'entreprise en matière de ses relations avec les communautés
- Aide à mobiliser un large éventail de ressources, de connaissances et de compétences à travers l'entreprise pour aider les communautés locales

Tableau 2 : Interface Potentielle Entre les Unités Commerciales et les Communautés Locales

Equipes fonctionnelles	Interaction communautaire
Développement des affaires/faisabilité	Contact initial avec les communautés
Ressources humaines	Emploi local, embaûche, salaires
Acquisition de terres	Négociation des terres, réinstallation, compensation
Approvisionnement	Contrats locaux, approvisionnement en biens et services
Ingénierie et Logistique	Implantation de l'infrastructure et développement
Gestion environnementale et sociale	Impacts environnementaux et sociaux-les éviter, les atténuer et les compenser
Liaison avec les communautés	Processus global d'engagement des parties prenantes et de gestion des doléances
Relations avec le gouvernement	Liaison et coordination avec les autorités concernées
Relations extérieures/Communication	Interaction avec les médias et les audiences externes ciblés et communication interne
Contractants	Construction, interaction avec les employés, les transporteurs/camionneurs
Sécurité	Personnel de l'entreprise et/ou contractants extérieurs assurant la sécurité

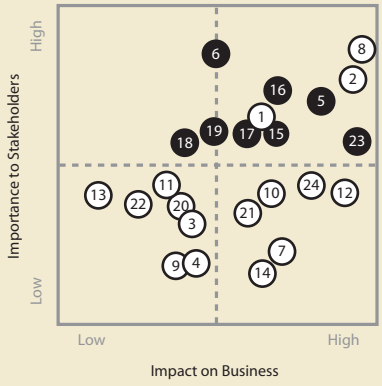
Même si l'IC ne doit pas être utilisé comme le principal outil d'atténuation des risques, il peut effectivement contribuer à résoudre certains risques.

ETABLIR UNE CARTOGRAHIE DES PROBLEMES, RISQUES ET OPPORTUNITES DU PROJET AFIN DE DETERMINER LES DOMAINES D'INTERVENTION ET LA PERTINENCE DU PROGRAMME D'IC

La concertation entre les différentes équipes fonctionnelles de l'entreprise peut aussi contribuer au développement d'une cartographie et à une analyse complète des principaux problèmes, risques et opportunités dans la zone d'influence du projet. Cette approche facilitera la formulation par l'entreprise de la justification commerciale de son programme d'investissement communautaire pour le site spécifique concerné. Même si l'IC ne doit pas être utilisé comme le principal outil de réduction des risques, il peut effectivement contribuer à l'atténuation de certains risques et la résolution de certains problèmes qui affectent une entreprise, ou encore comme un outil de ciblage de certains groupes spécifiques de parties prenantes.

BOX 5 : ARACRUZ CELLULOSE (BRÉSIL)- CARTOGRAPHIE DES PROBLÈMES CLÉS DES PARTIES PRENANTES POUR INFORMER LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Afin de mieux structurer sa stratégie de développement durable, Aracruz Cellulose, une entreprise brésilienne et leader mondial dans la production de pulpe d'eucalyptus blanchie, avait entrepris une consultation de ses employés et partenaires pour identifier avec eux les principaux problèmes et les priorités à considérer dans les activités de l'entreprise. Dans le graphique ci-dessous, les problèmes identifiés sont tracés sur une « matrice de matérialité » selon le degré d'importance des parties prenantes (axe vertical) et l'importance de l'impact sur l'entreprise (axe horizontal). Les problèmes prioritaires qui pourraient être résolus en partie à travers le programme d'IC, sont mis en évidence.



1. Comportement éthique
2. Gouvernance de l'entreprise
3. Changement climatique
4. Responsabilité du produit
5. **Impacts des plantations sur les communautés**
6. **Impacts de la biodiversité des plantations**
7. Gestion technique
8. Certification FSC
9. Utilisation d'organismes génétiquement modifiés
10. Utilisation de l'énergie
11. Emissions, effluents et déchets
12. Emissions, effluents et déchets
13. Utilisation toxique/ hasardeuse de produits locaux et régionaux de l'activité d'Aracruz
16. Relations avec les Indiens
17. Relations avec les Quilombolas
18. Opposition de groupes aux plantations et l'agro-business
19. Impacts sur les communautés de pêcheurs
20. La santé et la sécurité du travail
21. Diversité des employés et opportunités égales
22. Droits et pratiques du travail
23. Approvisionnement en bois de parties tiers
24. Exigences de la RSE

D'autres entreprises peuvent utiliser des exercices similaires pour identifier et classer les problèmes prioritaires, risques et opportunités dans les communautés locales afin de déterminer les domaines d'intervention les plus efficaces de l'IC.

3.Evaluer le Contexte Local du Programme d'IC

MAITRISER LE CONTEXTE AVANT DE S'ENGAGER

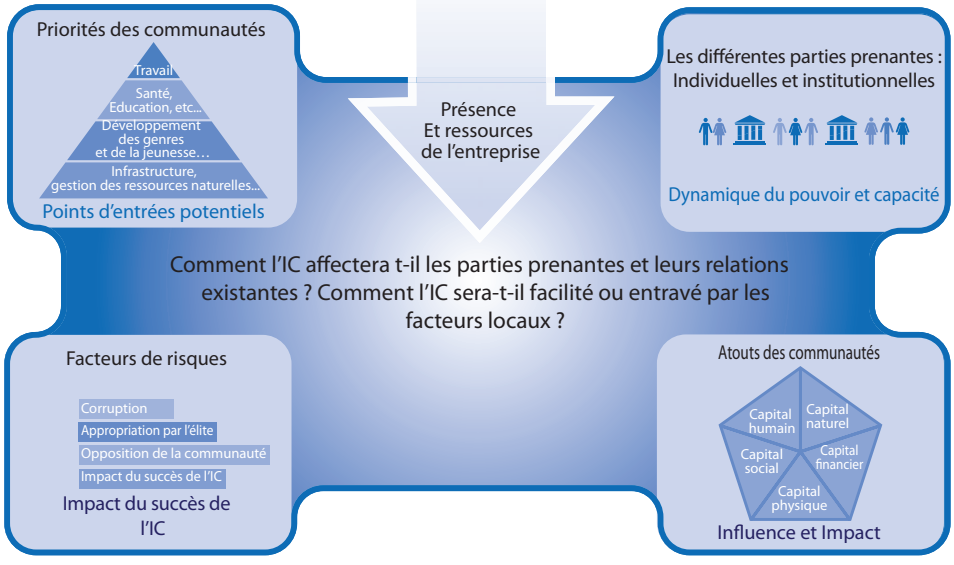
Les entreprises qui ont démontré les bonnes pratiques ont beaucoup investi dans la compréhension des caractéristiques et des complexités du paysage local et utilisent les informations obtenues pour la planification stratégique de leur programme. Par exemple, comment la présence de l'entreprise et les ressources qu'elle apporte affectent-elles les acteurs et les institutions au niveau local, et quelles sont les interdépendances entres ces deux facteurs? Comment les facteurs locaux précités pourraient-ils faciliter ou entraver la mise en œuvre du programme d'investissement communautaire?

Il y a plusieurs variables associées à ces questions qui doivent être évaluées à l'interne avant l'engagement d'une entreprise sur le programme d'IC. Les défis potentiels qu'il faut considérer sont:

- **L'héritage historique** ou l'identification des actions passées ayant engendré la méfiance parmi la population locale
- **L'inclusion des femmes** et des groupes vulnérables, là où certaines normes culturelles et valeurs peuvent ne pas favoriser la participation ou exclure les femmes et autres groupes dans la prise des décisions
- **Les élites,** qui ont la capacité de biaiser les décisions et de s'approprier les ressources pour leur propre compte
- **Les conflits et situations post conflit,** lorsque l'IC s'avère indispensable mais les risques incluent l'aggravation des tensions existantes ou le déclenchement de nouveaux conflits concernant les ressources de l'IC
- **Les questions de gouvernance locale,** y compris la corruption, les problèmes de capacité ou l'absence de volonté politique
- **Faibles organisations locales,** nécessitant le renforcement des capacités pour garantir le succès de la mise en œuvre du programme d'IC**.**

ETABLIR UNE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES: ACTEURS, INSTITUTIONS, DYNAMIQUES, RELATIONS

Figure 6 : Variables du contexte local



4.Engager les Communautés dans le Programme d'IC

POURQUOI L'ENGAGEMENT SUR L'IC EST DIFFERENT DES AUTRES TYPES D'ENGAGEMENT

L'engagement sur le programme d'IC doit promouvoir l'action, la décision et l'appropriation par les parties prenantes.

À la différence des autres types d'engagement avec les parties prenantes d'une entreprise (qui typiquement sollicitent les réactions sur les problèmes et des impacts du projet en vue de permettre à l'entreprise d'améliorer ses propres actions et décisions), l'engagement des communautés sur l'IC doit promouvoir l'action des parties prenantes, la prise de décision et l'appropriation du processus par les uns et les autres. Cela implique qu'il faut soutenir et faciliter un processus de planification piloté par la communauté qui confère aux bénéficiaires l'identification des opportunités et atouts endogènes, et la priorisation des actions à mettre en œuvre dans le cadre éventuel d'un programme d'investissement communautaire initié par l'entreprise et d'autres acteurs de développement. (La stratégie de l'entreprise et les priorités locales se compléteront éventuellement dans la détermination des domaines d'intervention plus pertinents pour une collaboration entre l'entreprise et la communauté.)

L'ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE À S'ENGAGER ?

L'adoption d'une approche pilotée par la communauté nécessite généralement un changement significatif des mentalités aussi bien de la part de l'entreprise que de la part des communautés locales. Pour une entreprise, le passage du rôle d'acteur central (concernant les décisions et la création de bénéfices à travers les programmes d'IC) à un rôle d'appui dans un processus multipartenaire (partenariat, facilitation, cofinancement) nécessite une disponibilité à plusieurs niveaux :

BOX 6 : LES PRINCIPES CLES DU DEVELOPPEMENT CONDUIT PAR LA COMMUNAUTE[9]

- Participation locale
- Autonomisation des communautés et appropriation
- Représentation et inclusion sociale
- Gouvernance et Transparence

- Disponibilité à abandonner le contrôle de certaines prérogatives en échange d'une plus grande appropriation locale et d'un partage des risques
- Evolution du concept « faites le vous-même » vers celui de faciliter les actions pour garantir l'atteinte des résultats
- Un engagement à long terme sur un processus itératif
- Un investissement initial significatif en expertise, en facilitation et en renforcement des capacités
- La patience et l'acceptation que les résultats prennent du temps pour se matérialiser

LA NATURE DE L'ENGAGEMENT D'UNE ENTREPRISE PEUT DETERMINER LE SUCCES DE L'IC

La façon d'engager le dialogue avec les communautés autour du sujet de l'IC peut avoir des implications à long terme sur leurs relations avec l'entreprise. Voici quelques règles de base:

- **Utiliser des processus participatifs** (qui sont ouverts et sensibles aux spécificités des femmes)
- **S'engager de manière à encourager la collaboration** (par exemple l'ouverture, la transparence, le respect)
- **Gérer les attentes**
- **Enregistrer les engagements pris et en faire le suivi**
- **Impliquer le gouvernement et les principales parties prenantes**

APPUYER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE

Les entreprises s'éloignent des études classiques de diagnostic des "besoins" et « désirs » des communautés (qui généralement aboutissent à la compilation de longues listes de doléances et suscitent l'espoir que l'entreprise entreprendra des actions pour satisfaire à tous les besoins exprimés). Au contraire, elles recadrent le débat en encourageant les communautés - sur la base d'une évaluation participative – à considérer leurs propres ressources et atouts existants et à utiliser les opportunités présentes pour bâtir sur leurs forces inhérentes en vue d'atteindre leurs objectifs de développement.

La planification communautaire permet de rassembler les populations pour définir une vision collective et pour se mettre d'accord sur un ensemble de priorités ou d'interventions qui sera leur propre plan d'action de développement. Les entreprises ne doivent pas considérer les résultats de la planification communautaire comme des actions qu'elles sont obligées de financer systématiquement. Par delà tout, l'objectif consiste à définir une vision commune, reconnaissant que l'entreprise ne jouera qu'une partie dans le processus de développement et que d'autres acteurs y compris le gouvernement, la société civile, les bailleurs, et les communautés elle mêmes - auront aussi besoin d'apporter leur propre contribution.

« La promotion de la planification participative peut engendrer un esprit de confiance et de respect entre les deux parties.»

--Veracel

BOX 7 : VERACEL (BRÉSIL) - APPUYER LA PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE À TRAVERS LES RÉSEAUX SOCIAUX[10]

Veracel, une compagnie intégrée de produits forestiers basée dans le sud de Bahia, est une co-entreprise entre Fibria du Brazil et Stora Enso de la Suède. L'un des objectifs stratégiques de l'entreprise est de bâtir de bonnes relations avec les communautés dans les zones où elle exploite des plantations d'Eucalyptus.

En 2006, l'entreprise a lancé un « Programme de Réseaux Sociaux » en partenariat avec l'Institut pour le Développement de l'Investissement Social (IDIS) afin d'établir un dialogue actif avec les principales parties prenantes et de trouver des solutions collectives aux défis du développement local. Le but était de surmonter la méfiance initiale des communautés et d'éviter de créer la dépendance. Cette approche a été exécutée à travers un processus de planification participative qui implique les phases suivantes :

- **Les inventaires sociaux** entrepris pour étudier le contexte socioéconomique des zones pilotes et identifier les organisations locales et leurs dirigeants afin de soutenir la création de réseaux ;
- **Les rencontres communautaires et le renforcement des capacités des facilitateurs locaux** pour s'accorder sur les objectifs du réseau et construire un cadre de facilitateurs locaux pour conduire d'autres ateliers et mobiliser de nouvelles personnes et organisations pour rejoindre le réseau ;
- **L'évaluation participative des atouts de la communauté, vision et plan d'action.** L'évaluation participative était un aspect fondamental à l'évolution du programme car dialogue mettait l'accent sur le potentiel de chaque localité pour résoudre ses propres problèmes.

Les résultats de la planification communautaire : à travers les ateliers de facilitation et de planification, les réseaux ont identifié un nombre de projets pour aider à accomplir leur vision. Parmi les projets identifiés, on pouvait citer la formation d'une coopérative de production des bonbons, un projet d'artisanat et un projet de production de farine de manioc.

Le rôle de l'entreprise : pour aider à assurer la viabilité du projet, Veracel a organisé une réunion pour présenter les communautés aux entreprises, les banques, et les fournisseurs qui pourraient apporter un appui dans sa mise en œuvre. Par exemple, une banque locale a financé le projet de production de farine de manioc, alors que le projet d'artisanat a fait l'objet de la création d'un partenariat avec un marchand local. Veracel a aussi embauché un cabinet de conseils pour encourager l'utilisation du bois d'eucalyptus pour la production d'objets d'arts.

Résultats : Dans l'ensemble, le processus a aidé l'entreprise à réaliser son objectif de mise en place d'un partenariat constructif avec les parties prenantes locales. Le succès du projet pilote a inspiré Veracel à étendre le programme à d'autres sites.

Figure 7 : Etapes de la planification communautaire

PRENDRE EN COMPTE LES SPECIFICITES SEXUELLES

Il est de plus en plus évident que la participation des femmes dans les programmes d'investissement communautaire facilite l'atteinte des résultats de développement plus importants. Beaucoup d'entreprises citées en bon exemple suivent systématiquement les différentes étapes pour assurer que les femmes sont bien impliquées dans le processus d'engagement, et que les points de vue prises en compte dans la planification et la prise de décision intègrent les différences et les opportunités liées aux spécificités sexuelles.

COOPERER A TRAVERS LES MECANISMES MULTIPARTENAIRES

Le rassemblement des parties prenantes à travers des mécanismes formels ou informels de discussion, de planification et de décision concernant les initiatives d'IC peut être un moyen efficace pour aboutir au consensus et résoudre les problèmes ou conflits potentiels.

BOX 8 : NEWMONT (GHANA) - FORUM DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'AHAFO[11]

Le forum de Responsabilité Sociale d'Ahafo (ASRF) a été établi par Newmont Mining - en collaboration avec Nananom (le nom collectif désignant les chefs traditionnels) et les administrateurs des Districts- pour servir de plateforme innovante pour le dialogue et l'engagement entre l'entreprise, les autorités locales, et les communautés situées autour des mines d'Ahafo au Ghana. Le but du forum est de donner aux communautés l'opportunité de participer aux décisions et aux plans d'action de l'entreprise, de délibérer sur les questions d'intérêt commun, d'établir la communication permanente, et de se prononcer sur l'utilisation des fonds alloués par Newmont pour le développement communautaire.

Le Forum (ASRF) est guidé par l'Accord de Responsabilité Sociale d'Ahafo qui définit les objectifs, principes clés et la vision concernant l'engagement entre l'entreprise et la communauté, ainsi que les questions à résoudre afin de pérenniser le développement de la localité. Le forum a une large représentation composée de l'entreprise, des autorités régionales et de district, des chefs traditionnels, de la jeunesse dont les membres sont élus, des ONG et des représentants d'organisations féminines.

5. Investir dans le Renforcement des Capacités

Le développement du capital social et humain est essentiel à l'investissement communautaire stratégique car il permet de rentabiliser davantage et de multiplier l'impact des ressources de l'IC par le renforcement et l'autonomisation des partenaires locaux et l'amélioration des conditions de succès du projet. Pour beaucoup d'entreprises, le renforcement des capacités est considéré à la fois comme une stratégie de désengagement et de durabilité. Il existe plusieurs interventions de renforcement des capacités parmi lesquelles les entreprises peuvent choisir en fonction du besoin, du contexte, et des résultats recherchés.

POUR ETRE STRATEGIQUE - 5 QUESTIONS A POSER AU PREALABLE

- *Quelles sont les institutions à renforcer ?*
- Quelles sont les capacités à renforcer et POURQUOI ?
- *A quel moment exécuter les interventions de renforcement des capacités ?*
- *Quelle est l'institution qui doit exécuter les interventions de renforcement des capacités ?*
- *Comment mesurer le succès ?*

CIBLER ADÉQUATEMENT LES BÉNÉFICIARES

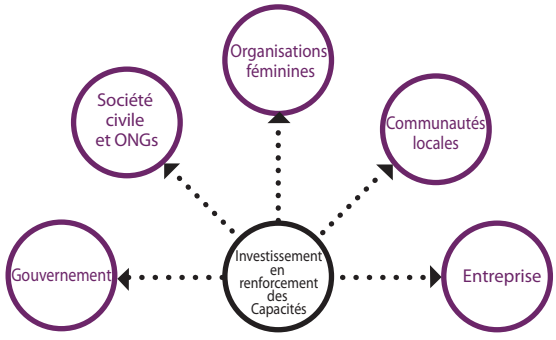
De manière générale, Il existe plusieurs groupes cibles – l'entreprise, les communautés, les ONG et les élus locaux - qui nécessitent le renforcement de certaines capacités ou la formation pour mieux intervenir dans la planification et la gestion de l'IC.

Figure 8 : Exemples de groupes de parties prenantes ciblés pour le renforcement des capacités[12]

En Colombie, Ecopetrol, a établi un partenariat avec les grandes compagnies pétrolières et l'IFC pour aider les organisations de la société civile dans cinq régions à améliorer la performance des Comités de Suivi de l'investissement des taxes et revenus. Ces comités exercent le contrôle sur l'utilisation revenus des taxes minières et pétrolières par les administrations locales.

Au Pérou, Minera Yanacocha a établi un partenariat avec l'IFC pour établir des systèmes de gestion financière modernes et former sur le tas aux responsables et les employés des municipalités qui perçoivent les revenus des taxes minières.

La banque DFCU en Ouganda fournit une formation financière de base à la clientèle féminine présente et potentielle sur les sujets allants du développement de meilleures pratiques d'épargne à la formulation des demandes de prêts bancaires.



Kinross Maricunga, une compagnie chilienne de mine d'or opérant dans les Andes, proche du peuple indigène et d'un parc national a organisé des programmes de formation des communautés locales afin de leur permettre de démarrer leurs propres entreprises génératrices de revenus autour de l'écotourisme.

BHP Biliton organise des programmes de formation pratique pour l'ensemble de son staff chargé des relations communautaires à travers le monde. Le but est d'améliorer leur connaissance, aptitudes et compétences dans leur intervention avec les communautés locales.

Une importance de plus en plus croissante est accordée aux investissements qui renforcent le capital social et humain.

RENFORCER ADEQUATEMENT LES CAPACITES

Les entreprises doivent également déterminer les capacités et compétences types à renforcer. De manière générale, il existe trois catégories générales à considérer[13].

- **les capacités fonctionnelles** sont des capacités transversales, telles que la capacité de participation efficace aux processus participatifs ou multipartites, ou la capacité de négociation.
- **Les capacités techniques** sont associées à un domaine d'expertise particulier, tel que la microfinance, l'éducation, la santé ou l'agriculture, ou le ciblage d'une compétence spécifique.
- **Les capacités comportementales** mettent l'accent sur la sensibilisation pour le changement des comportements.

CONSIDERER PLUSIEURS OPTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

L'évolution vers L'IC stratégique a engendré une modification du portefeuille des entreprises. De plus en plus, il est accordé une plus grande importance aux investissements qui renforcent le capital social et humain, à travers le transfert de compétences, la prise de conscience sociale et le développement des capacités organisationnelles

Tableau 3: Investir dans le Renforcement des Capacités au Niveau Local- Un Menu des Options

Types d'intervention	Activités potentielles
Réseautage	relier les communautés, les organisations, et les individus par des affiliations formelles et informelles afin d'élargir les prestations de service, améliorer le partage d'informations, définir les normes de performance ou responsabiliser les groupes
Création d'une nouvelle entité	créer de nouveaux comités d'usagers d'eau, des coopératives, des organisations de la société civile, des groupes d'emprunteurs
Formation	concevoir et mettre en oeuvre des programmes d'études pour le transfert des compétences essentielles
Partenariat	négocier de nouvelles relations et formation des coentreprises entre les principaux acteurs clés pour atteindre les objectifs du programme d'IC
Développement de leadership	servir de modèle ou de conseiller aux dirigeants émergeants de la communauté
Développement organisationnel	appuyer les organisations locales pour améliorer leurs performances
Visites et Echanges	parrainer des échanges en vue de favoriser l'apprentissage et la fertilisation croisée
Le coaching et le mentorat	(explicite)
Marketing social	utiliser des principes du marketing commercial pour sensibiliser et influencer les changements de comportement
Développement de fournisseurs de services locaux	augmenter la quantité et améliorer la qualité des prestations des fournisseurs locaux
Assistance Directe ce en Gestion	transférer, ou renforcer les compétences du personnel de l'entreprise
Dons destiné à l'Administration générale	octroyer de petites subventions pour soutenir le personnel clé au niveau des principales agences

6.Définir les Paramètres

En raison des potentielles implications de risque de réputation de l'entreprise qui pourrait découler du programme d'investissement communautaire et de la nécessité de rendre compte aux actionnaires, les entreprises ont à la fois le droit et l'obligation de définir les paramètres spécifiques concernant l'utilisation de leurs ressources. La définition des conditions (en collaboration avec les actionnaires) sur les types d'activités à financer et des mécanismes de sélection et de mise en œuvre des projets, augmentera la probabilité d'atteindre les résultats définis tout en évitant les conséquences indésirables.

EXAMINER TOUTES LES ACTIVITÉS (PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS, PRINCIPES ET CRITERES DEFINIS)

Il est essentiel qu'une entreprise soit sélective lorsqu'elle veut orienter de manière stratégique ses programmes d'investissement communautaire. Les trois éléments prioritaires de contrôle sont les objectifs, les principes directeurs et les critères d'admissibilité.

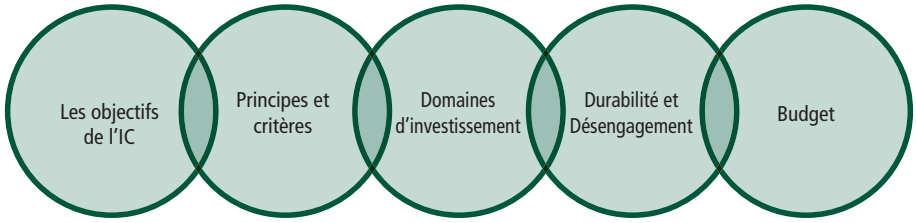
- **Les objectifs stratégiques de l'IC** doivent être relativement de haut niveau et répondre à la justification commerciale de l'entreprise.
- **Les principes directeurs** (ou critères de sélection) sont les règles fondamentales auxquelles doivent répondre toutes les propositions et projets d'IC afin de recevoir le soutien de l'entreprise
- **Les critères d'admissibilité** sont des critères transparents et écrits, qui établissent clairement dès le départ les entités bénéficiaires ainsi que les mécanismes de répartition des ressources parmi les différentes communautés bénéficiaires

BOX 9: MONTANA EXPLORADORA (GUATEMALA) –ADMISSIBILITE AU FINANCEMENT DE L'IC EN FONCTION DE LA SITUATION GEOGRAPHIQUE[14]

Montana Exploradora avait conçu un système de répartition des fonds de l'entreprise pour les projets de développement communautaire sur une base géographique. Sur la base du financement annuel total, les fonds ont étés repartis dans quatre zones en fonction de l'intensité et des types d'impacts potentiels du projet:

- La zone bleue est la zone d'influence directe, qui comprend six communautés directement affectées par la mine de Marlin et ses activités. Ces communautés reçoivent 40 pour cent du budget annuel de développement communautaire.
- La zone verte comprend un ensemble de communautés se trouvant autour de la mine de Marlin et indirectement touchées par la mine et ses activités. Ces communautés reçoivent 30 pour cent du budget.
- La zone jaune comprend les communautés situées le long de la voie de transport entre la mine de Marlin et l'autoroute panaméricaine. Ces communautés reçoivent 20 pour cent du budget annuel.
- La Zone marron comprend le reste des communautés des municipalités de San Miguel Ixtahuacan et de Sipacapa qui seraient ou non affectées par la mine Marlin et ses activités. Les besoins de développement de ces communautés sont identifiés en collaboration avec l'administration de la municipalité concernée. Ces collectivités reçoivent 10 pour cent du budget annuel.

FIGURE 9: Les principaux paramètres de l'IC



BOX 10: CHEVRON (NIGERIA) – PRINCIPES DIRECTEURS ET CRITERES DE SELECTION POUR L'EVALUATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE[15]

Principes

- Dans la mesure du possible, privilégier la réhabilitation ou la finalisation d'infrastructures existantes avant d'investir dans les nouvelles constructions.
- Au besoin, engager les agences gouvernementales, pour fournir les services dont ils sont légalement mandatés, y compris l'éducation, les soins de santé et les infrastructures.
- Encourager la participation active des membres de la communauté dans la planification et la mise en œuvre du projet
- Se servir de l'opportunité de la mise en œuvre de chaque projet pour renforcer les capacités (en encourageant et en appuyant les jeunes de la localité à devenir des entrepreneurs sur les projets communautaires, la formation d'organisations à base communautaire, etc.)
- Renforcer la fierté communautaire par leur appropriation des résultats des projets de développement.

Critères de sélection

Chaque projet est noté ``faible, moyen, élevé" sur la base des critères suivants, et les projets proposés sont ensuite classés en fonction de ces notes.

IMPACT

- « Valeur ajoutée » significative: avantage social et / ou économique considérable (par exemple, l'augmentation substantielle du revenu des ménages, création d'emplois, renforcement de la paix et de la stabilité)
- Répartit équitablement les avantages entre les bénéficiaires
- Renforce l'ordre et de la paix sociale dans la communauté
- Prend en compte le chômage des jeunes et le sous-emploi
- Améliore les opportunités pour les femmes

DURABILITE

- Encourage l'autonomie et évite la dépendance
- Répond aux marchés existants ou potentiels (pour les projets économiques)
- Renforce les capacités des individus, des organisations communautaires, les ONG et / ou de la collectivité locale
- Favorise le partenariat entre les organisations communautaires, les ONG, les bailleurs et/ou le gouvernement
- Crée des opportunités pour l'engagement et l'appui du gouvernement.

GESTION DES PROJETS

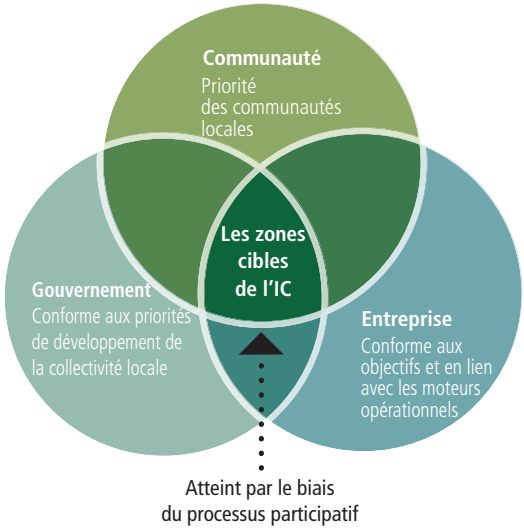
- Forte probabilité de succès (selon les études de faisabilité)
- Conçu à partir des exemples de succès
- Optimise et / ou complète les ressources existantes et les capacités
- Les bénéficiaires sont impliqués dans la conception et la mise en œuvre du programme
- Transparence dans la planification et l'exécution du projet
- Renforce à long terme les relations positives entre les parties prenantes

SELECTIONNER LES DOMAINES D'INTERVENTION

✓ **Sélectionner les Domaines d'Intervention alignés aux intérêts de l'entreprise**

La vocation idéale de l'entreprise est de catalyser, soutenir et faciliter l'identification et la mise en œuvre par les acteurs locaux des interventions susceptibles de répondre à leurs propres priorités de développement et à leurs aspirations. Pour ce faire, l'entreprise ne doit pas ou ne peut pas répondre à toutes les sollicitations. Au contraire, l'objectif recherché est de créer la valeur partagée, en investissant de façon sélective dans les domaines prioritaires et bénéfiques à la fois aux communautés et au gouvernement, et qui répondent aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Cependant, en réalité, cet objectif n'est pas facile à atteindre à court terme ou encore n'est pas adapté à chaque intervention. Il peut y avoir, par exemple, des problèmes urgents qui ne sont pas inscrits dans la triangulation des intérêts mais méritent d'être considérés dans la mesure du possible; ou encore des actions accompagnatrices telles que le renforcement des capacités qui est nécessaire pour faciliter la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes.

Figure 10: Investissement sélectif pour la création de valeur partagée



BOX 11: COCA-COLA (KENYA) – INTERETS PARTAGES AUTOUR DE LA QUESTION DE L'EAU[16]

L'une des composantes essentielles de la stratégie commerciale et de la stratégie de développement durable de l'entreprise Coca-Cola est la gestion de l'eau. L'eau est un ingrédient principal dans la majorité des boissons produites par Coca-Cola, alors que par ailleurs la qualité et la disponibilité de l'eau sont des enjeux prioritaires pour les communautés locales et les gouvernements des pays où l'entreprise est présente.

L'engagement de Coca-Cola dans la gestion de l'eau se focalise sur trois principaux points: (i) la réduction de la consommation d'eau par l'entreprise, (ii) la préservation des ressources locales en eau par le recyclage, et (iii) le soutien à la gestion durable des bassins hydrographiques et des programmes communautaires de gestion de l'eau pour aider l'entreprise à promouvoir la gestion durable de l'eau. Le programme scolaire de gestion durable de l'eau, des systèmes sanitaires et de l'hygiène « (SWASH +) » mis en œuvre sur cinq ans dans la province de Nyanza au Kenya est un exemple concret à citer. Le programme a été lancé en 2006 pour développer et tester des approches novatrices de gestion de l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu scolaire et des interventions qui maximisent l'impact, l'équité, la durabilité et la rentabilité. Le programme est mis en œuvre en plusieurs phases pour s'assurer que les meilleures pratiques sont capitalisées par les gouvernements pour élaborer un cadre de mise en œuvre qui facilite la mise en œuvre à l'échelle nationale des interventions les plus efficaces.

✓ **Utiliser les ''critères '' pour choisir parmi les priorités de développement local**

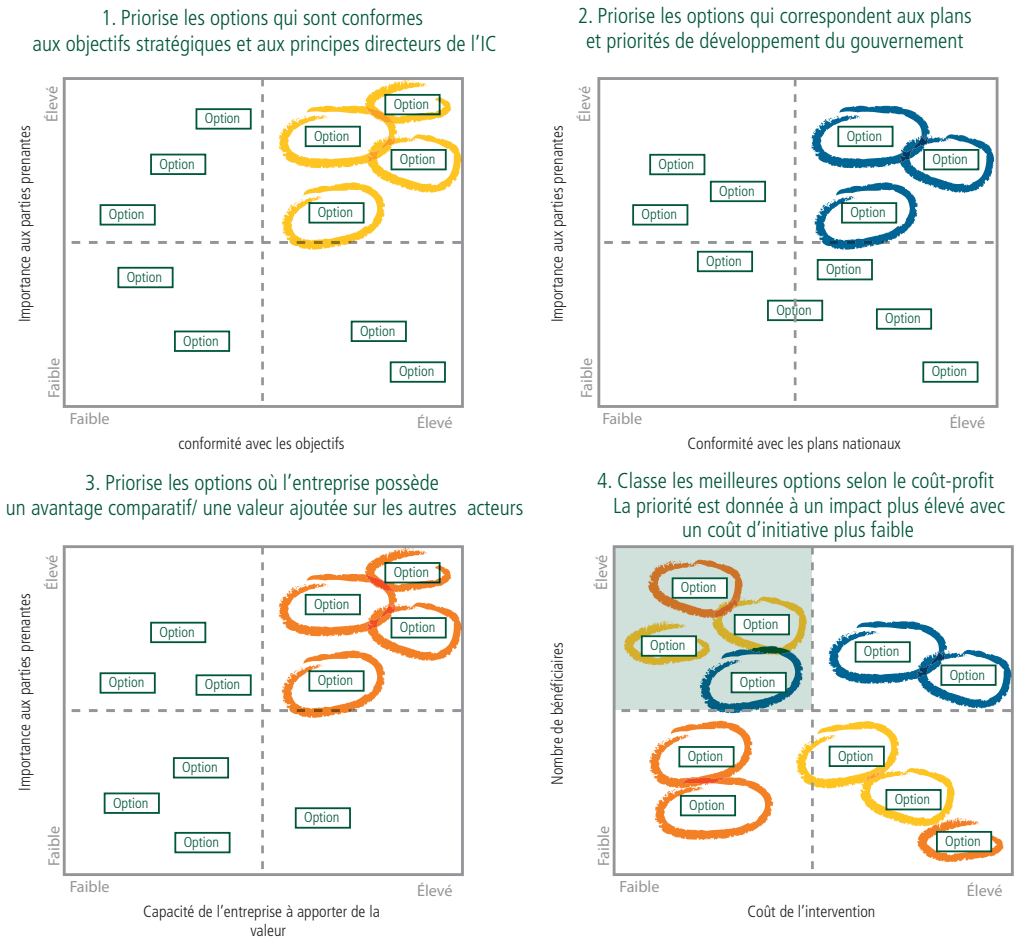
La planification et l'engagement communautaires aboutissent souvent à l'identification d'un ensemble de priorités de développement classés selon leur niveau d'importance par les acteurs locaux. En considérant ces priorités comme point de départ, les entreprises pourraient utiliser des critères comme outil de décision pour améliorer les options d'investissement et de classer par ordre de priorité les domaines d'intérêt communs.

Les exemples courants de critères incluent:

- Niveau de priorité des intervenants (élevé, moyen, bas)
- Niveau de risque ou opportunité offerte (élevé, moyen, bas))
- Conformité avec les objectifs de la stratégie et les principes directeurs de l'IC
- Conformité avec les priorités et plans nationaux de développement
- Capacité locale et disponibilité des partenaires de mise en œuvre
- Capacité de l'entreprise à ajouter de la valeur / avantage comparatif
- Conformité avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (ou les priorités de l'entreprise)
- Coût-bénéfice (nombre de personnes bénéficiaires par rapport au coût)

Les diagrammes suivants illustrent le déroulement du processus de sélection

Figure 11: ECHANTILLON DE PROCEDURE DE PRESELECTION POUR LES OPTIONS DE L'IC



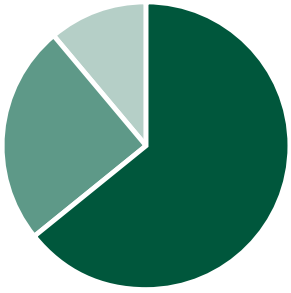
CONSTRUIRE UN PORTEFEUILLE D'IC QUI SOUTIENT VOTRE STRATEGIE

La réussite de la mise en place d'un portefeuille d'investissement communautaire est comparable à bien des égards à la mise en place d'un portefeuille financier. Cela signifie qu'il est important de tenir compte de plusieurs facteurs y compris la répartition financière, la diversification du portefeuille, le risque, la durée et les objectifs à court et long termes, ainsi que la combinaison qui faciliterait l'atteinte de l'objectif global défini par l'entreprise. Pour plusieurs entreprises, cet objectif est de maximiser la valeur créée par les ressources d'IC pour l'entreprise et ses actionnaires.

✓ **Décider des Catégories d'Investissement**

La définition d'une typologie des investissements et la répartition du budget à certaines catégories permettent à une entreprise d'exercer un meilleur contrôle sur l'utilisation de ses ressources. Par exemple, le Groupe BG différencie les dons philanthropiques des investissements au niveau communautaire et des initiatives de développement régional.

Figure 12: Typologie des dépenses d'investissement social du Groupe BG[17]



Investissement communautaire destiné aux communautés directement affectées par le projet. Considéré comme « stratégique » car il contribue aux priorités de développement local durable et mis en œuvre en appui à la stratégie commerciale de l'entreprise. Peut être divisé en sous-catégories (par ex les investissements à court terme ou à long terme/productifs.

Développement régional
Le plus pertinent pour les grands projets avec des revenus considérables. Implique généralement des projets à grande échelle avec des coûts importants, plusieurs sources de financement, et est réalisé avec plusieurs partenaires y compris le gouvernement régional.

Philanthropie/ Dons de bienfaisance
Les projets portant sur les dons de bienfaisance en général ont peu de rapport avec les objectifs commerciaux, même s'ils résolvent des problèmes ou besoins sociaux de la communauté

CONSIDERER LA PERENNISATION DES ACTIONS ET LE DESENGAGEMENT DANS LA CONCEPTION DU PROJET

La Pérennisation des actions est un facteur fondamental dans la réussite de l'investissement communautaire. Les entreprises ont un intérêt commercial évident à éviter la dépendance et à veiller à ce que les projets qu'ils financent puissent être durables dans le temps. La possibilité de réduire ou de supprimer l'aide de l'entreprise sans générer des conséquences négatives est également un facteur important. Dans plusieurs cas, l'hypothèse selon laquelle une entreprise peut passer la main au gouvernement, à une ONG ou aux communautés n'est réaliste qu'avec une préparation significative et le renforcement des capacités. Ainsi, les entreprises pourraient envisager au préalable des réponses aux questions liées à la pérennité et considérer une approche de désengagement progressif dans la conception du programme.

Les budgets d'IC devraient fournir un financement stable sur plusieurs années et permettre une certaine souplesse pour répondre à l'évolution des circonstances à chaque étape du projet.

✓ **Les Facteurs de Pérennité**

- Le projet ou l'activité pourra t-il (elle) se poursuivre sans l'appui de l'entreprise? Comment ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour garantir que l'entreprise ne sera pas dans l'obligation de financer les activités qui ne sont pas durables ?
- Comment l'entreprise procédera-t-elle à la restructuration des activités existantes d'IC qui ne sont pas durables?
- Quelles seront les mesures à prendre pour sensibiliser les acteurs locaux, qui ne l'auraient pas considéré comme une priorité, sur l'importance de la durabilité ?
- L'entreprise dispose-t-elle de principes directeurs et de critères de sélection des projets durables?

✓ **Stratégie de Désengagement ou de Transfert**

- Quelle sera la stratégie de désengagement ou de transfert pour chaque activité d'IC de l'entreprise?
- Quel est le délai pour réduire l'appui de l'entreprise et développer les capacités locales d'autogestion et d'autofinancement ?
- Pour les infrastructures et pour les prestations de service, quels sont les mécanismes mis en place pour assurer l'appropriation locale, le partage des coûts, la responsabilité de l'entretien, et la capacité de transfert ?
- Est-ce qu'il y a eu des discussions préalables et des accords avec les acteurs locaux (collectivités, gouvernement local et / ou d'autres partenaires) sur la stratégie de désengagement ou de transfert)?

DEFINIR UN BUDGET PRELIMINAIRE

Il n'y a pas une règle fixe pour déterminer le temps à consacrer à l'investissement communautaire, et il n'y a pas de corrélation directe entre les dépenses effectuées et la qualité des relations avec les communautés locales[18]. Les entreprises dépensent entre 60.000 et 10 millions de dollars par an et par site sur les programmes d'IC. Idéalement, le budget d'IC devrait être axé sur les besoins (par exemple, déterminé par une évaluation socio-économique et les besoins de l'entreprise liés à la réalisation des objectifs sociaux). Cependant, de nombreux programmes d'IC sont axés sur le budget, sur la base de formules prédéterminées ou d'une allocation discrétionnaire par la direction. Les budgets d'IC devraient, dans tous les cas, fournir un financement stable sur plusieurs années et permettre une certaine souplesse pour répondre à l'évolution des circonstances à chaque étape du projet.

Tableau 4: Exemples de Formules de Financement des Activités d'Investissement Communautaire

Secteur	Région	Financement
Compagnie minière	Amérique Latine	1% des bénéfices avant impôts annuels alloués à l'investissement communautaire basé sur une période de 3 années successives
Compagnie sucrière	Amérique Latine	2, 20 USD pour chaque quintal de sucre produit annuellement
Compagnie de plantation d'arbres	Asie de l'est	50 USD de contribution à un fonds de développement communautaire pour chaque hectare de plantation
Compagnie d'huile de palme	Afrique subsaharienne	1% de chiffre d'affaires annuel
Compagnie minière	Afrique subsaharienne	1% de bénéfices d'exploitation plus 1 USD pour chaque once d'or produite par ses mines
Compagnie pétrolière/ gazière	Monde	Entre 1 et 3% des coûts opérationnels prévus
Compagnie Minière	Monde	2% de dépenses en dépenses d'investissement

7.Sélectionnez le Modèle de Mise en Œuvre le Plus Adéquat

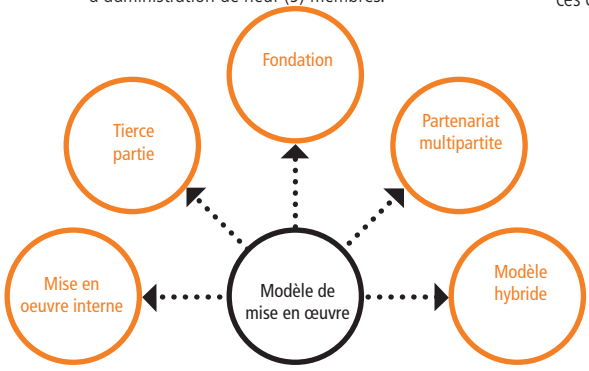
Une fois que les paramètres clés de la stratégie d'IC sont établis, la prochaine étape consiste à trouver le meilleur modèle d'exécution du programme. Ceci constitue également un choix stratégique guidé par des variables distinctes, telles que les objectifs de l'entreprise, la durée du projet, le budget, et les caractéristiques du contexte local. Etant donné que chaque modèle de mise en œuvre a ses avantages et ses inconvénients (adapté selon l'objectif), il est important de comprendre au préalable, les différentes options.

Figure 13: Exemples de modèles de mise en œuvre[19]

Dans la mise en œuvre de son programme d'investissement communautaire, le long du gazoduc/oleoduc Baku-Tbilisi-Ceyhan, BTC a choisi d'établir un partenariat avec les ONG locales et internationales. Les ONGs internationales choisies ont été chargées de la mise en œuvre des projets en collaboration aves les organisations locales.

Cargill s'appui sur ses Care Councils (dirigés par les employés de l'entreprise) pour mettre en œuvre son programme d'investissement communautaire stratégique. Malgré la variation des structures, de la taille et du leadership, l'objectif est de s'assurer que Cargill investit des ressources financières et humaines dans les communautés locales en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Au Ghana, Newmont a mis en place un fond de développement communautaire pour appuyer les activités de développement dans les communautés dans la zone d'influence de la mine d'Ahafo. La Fondation Newmont Ahafo pour le Développement, établi par l'entreprise en collaboration avec les parties prenantes locales, est géré par un conseil d'administration de neuf (9) membres.



L'Initiative Accès à l'électricité de l'entreprise ABB est un partenariat entre plusieurs entreprises, les partenaires au développement, les institutions financières, et les autorités régionales pour électrifier les communautés rurales pauvres. L'objectif est de mettre en place les pré-conditions pour le développement durable de ces communautés

Montana Exploradora du Guatemala met en place un programme d'investissement communautaire géré à l'interne et a aussi mis en place une fondation locale, la Fondation Sierra Madre, pour appuyer la mise en œuvre d'une gamme de programmes. Ces programmes incluent la santé, l'éducation, la formation professionnelle, le renforcement des capacités communautaires et le développement économique.

CONSIDERATIONS PRIORITAIRES POUR LA PLANIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE

Quel que soit le modèle choisi, il est important de réfléchir, au préalable, aux questions suivantes:

- Est-ce que votre modèle de mise en œuvre répond aux objectifs de votre stratégie?
- Comment garantir l'appropriation, la visibilité et l'orientation du programme?
- Dans quelle mesure la décision participative et la gouvernance seront-elles encouragées?
- Comment la transparence, la responsabilisation et la durabilité des modes de financement seront-elles assurées?
- Quel type de renforcement des capacités est nécessaire pour soutenir le modèle choisi et encourager la prestation des services au niveau local?
- Quelle est la stratégie de désengagement ou de transfert du modèle choisi ?

CINQ RAISONS STRATEGIQUES DE NOUER UN PARTENARIAT

Les entreprises sont conscientes des difficultés inhérentes au partenariat - qui peut avoir des avantages tout comme des inconvénients. Lorsqu'il s'agit de décider s'il est nécessaire de s'associer et avec qui entreprendre des initiatives d'IC, il serait utile d'examiner si le partenariat offre un ou plusieurs des avantages suivants:

- Partage des risques
- Possibilité d'associer les expertises, les compétences et les ressources
- Possibilité d'étendre le programme à une plus grande échelle
- Augmentation de la couverture
- Amélioration de la probabilité des résultats positifs (par exemple, copropriété, la durabilité)

BOX 12: ENCADRÉ 12 : FORUM DES PRODUCTEURS DE LA VALLÉE DE STEELPOORT (AFRIQUE DU SUD) : AUGMENTATION DE L'ÉCHELLE À TRAVERS LA COLLABORATION ENTRE L'INDUSTRIE ET LE GOUVERNEMENT[20]

Le Forum des Producteurs de la vallée du Steelpoort (SVFP) est un groupe de 12 entreprises minières productrices de platine et de chrome opérant dans la municipalité métropolitaine de Tubatse en Afrique du Sud. Au moment de la création de la SVFP, les entreprises membres et leurs communautés d'accueil avaient affronté un certain nombre de défis de développement:

- Une pénurie d'eau dans la région, présentant un risque majeur pour les opérations de l'entreprise et les communautés locales
- Le manque de capacité de gouvernance locale et de l'aménagement du territoire, créant des difficultés de gestion des besoins en infrastructure et l'utilisation des terres, et d'offre d'appui significatif pour le développement local
- Les efforts disparates et individuels de gestion de responsabilité sociale par les mines, fragilisant le potentiel de développement au niveau municipal et communautaire

En outre, le développement de l'exploitation minière avant celui du développement des infrastructures municipales a engendré des perceptions négatives sur l'industrie.

SVPF a été créé pour répondre aux besoins collectifs des entreprises minières et promouvoir les principes de la gouvernance coopérative pour assurer la pérennité du développement économique local. Tous les projets qui sont mis en œuvre par SVPF soutiennent les plans de développement municipal/local. Une cellule de gestion de projet gère les accords existants entre le gouvernement local et les entreprises minières membres en attendant le développement des capacités du gouvernement pour effectivement exercer ces fonctions. À ce jour, SVPF a soutenu des projets de développement dans les domaines suivants: (i) l'aménagement du territoire et les SIG; (ii) les infrastructures de transport, et (iv) le renforcement des capacités et la formation du Département Technique de la Métropole de Tubatse.

Les succès enregistrés par SVFP et d'autres initiatives similaires ont permis d'élargir le concept de « forum des producteurs » au delà de l'industrie minière à d'autres industries ou groupes multi-industriels sud-africains (comme, par exemple,le forum des producteurs impliquant à la fois les entreprises minières et les entreprises agricoles).

8.Mesurer et Communiquer pour Tirer des Avantages Stratégiques

La valeur du suivi et de l'évaluation s'améliore lorsqu'une entreprise utilise les informations qu'elle recueille pour engager les parties prenantes sur les résultats de son programme d'investissement communautaire. Les entreprises de premier plan mesurent systématiquement les résultats de leurs programmes d'IC et les communiquent de manière efficace à leurs audiences internes et externes. La disponibilité de mesures efficaces permet à une entreprise d'observer l'impact de son investissement, de vérifier si cet impact est considéré positif ou négatif par la population locale et si (et comment) cet investissement apporte une valeur tangible à l'entreprise. Pour ce faire, le développement au préalable, d'un plan de communication sur l'IC est une composante essentielle de la stratégie globale.

10 ETAPES POUR MESURER STRATEGIQUEMENT L'IC

- Définir des objectifs qui peuvent être attribués à l'IC
- Définir conjointement les indicateurs et mesures de succès avec les parties prenantes
- Établir une référence de base
- Privilégier les résultats et impacts, et non seulement sur les résultats
- Privilégier la qualité, et non seulement la quantité
- Suivre l'évolution des perceptions des communautés
- Mesurer les résultats à travers des processus participatifs
- Mesurer les résultats en fonction des spécificités sexuelles
- Intégrer l'IC dans le système général de suivi et évaluation de l'entreprise
- Utiliser les résultats de suivi et évaluation pour la répartition des ressources allouées pour l'IC

Figure 14: Hiérarchie des indicateurs - exemple d'un projet d'éducation[21]

Hiérarchie	Entrées	Production	Résultats	Impacts	Indicateurs des avantages commerciaux
Définition	Ressources investies (fonds,main-d'œuvre, matériels)	biens et services générés par l'utilisation d'intrants à court terme	Changements attendus concernant l'accès, l'utilisation, le comportement, les performances des utilisateurs à moyen terme	l'effet ultime de l'intervention (à long terme) sur une dimension essentielle du développement (ex conditions de vie)	valeur commerciale directe ou indirecte générée par les activités d'IC
Indicateurs quantitatifs	•Matériel de construction •Nombre d'heures de travail communautaire •Dollars contribués par les entreprises	•Nombre d'écoles construites •Nombre de professeurs recrutés •le volume de fournitures scolaires achetées	•% de changement concernant l'accès à l'éducation •% de changement concernant le taux d'inscription •% de changement concernant la poursuite des études	•Nombre de liens établis entre le secteur de l'emploi et l'enseignement supérieur •Nombre de diplômés recrutés par les entreprises	•Nombre de diplômés recrutés par les entreprises •Changement du % de griefs reçus par les groupes communautaires desservis par l'école
Indicateurs qualitatifs	•les intervenants sont satisfaits de leur rôle et leur participation à la conception du projet	•La perception de la qualité des écoles et des professeurs •La pertinence et l'adaptation culturelle des programmes	•La perception de la qualité et de l'utilité de la formation reçue •Nombre de bénéficiaires déclarant avoir utilisé les compétences et les connaissances acquises	•La qualité des liens établis avec le secteur de l'emploi local •La perception de l'amélioration du statut socio-économique ou de l'opportunité parmi les bénéficiaires	•changements dans les perceptions des communautés par rapport à l'entreprise qui sont attribuables (directement ou indirectement) au projet d'IC

* Données ventilées selon les spécificités sexuelles

Le fait de mesurer exclusivement les résultats quantitatifs ne donne pas une bonne indication des résultats qualitatifs ou les changements atteints, par l'entreprise, ou si les populations sentent qu'elles ont bénéficié d'une intervention donnée..

✓ **Privilégier les Résultats et les Impacts et pas Simplement les Rendements**

Le fait de mesurer exclusivement les résultats quantitatifs ne donne pas une bonne indication des résultats qualitatifs ou les changements atteints, par l'entreprise, ou si les populations sentent qu'elles ont bénéficié d'une intervention donnée. En privilégiant les résultats et les impacts, l'on pourrait démontrer si oui et quelles différences l"entreprise apporte au mieux-être des communautés.

✓ **Privilégier la Qualité, mais aussi la Quantité**

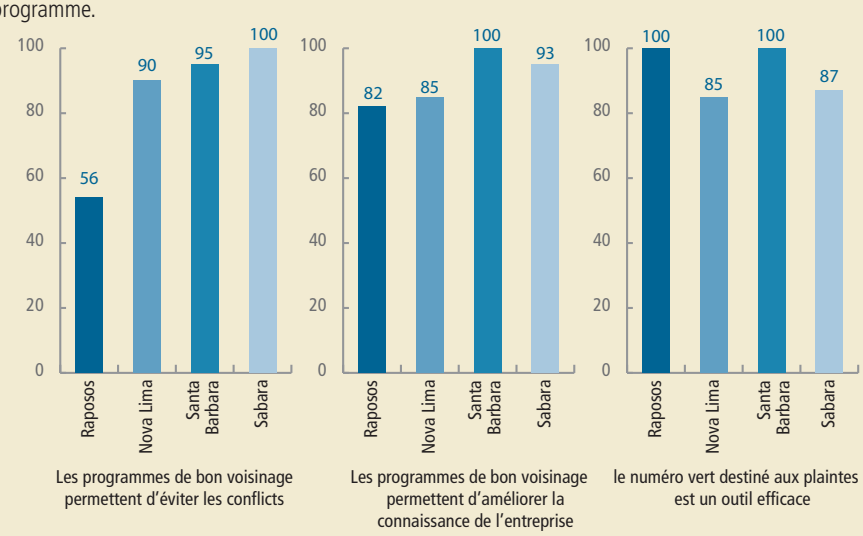
Les mesures quantitatives (nombres, pourcentages, indices) et qualitatives (basées sur les perceptions et les comportements) sont toutes nécessaires pour se faire une idée globale de l'impact de l'IC. Les mesures qualitatives sont particulièrement pertinentes dans le contexte de l'IC où les intangibles difficiles à mesurer, tels que l'organisation sociale, la confiance, la capacité, le sens de l'appropriation, et les perceptions - sont très importantes.

✓ **Suivre les Changements des Perceptions de la Communauté**

Etant donné que le succès de l'IC dépend en définitive de sa capacité à influencer positivement la satisfaction, les perceptions et les actions des acteurs locaux, qui sont toutes des variables qui évoluent en fonction du temps – il est conseillé d'obtenir les informations en temps réel sur l'efficacité perçue de l'IC (comme pour les autres programmes de l'entreprise). La mise en place d'une base de référence «qualitative», suivie d'une enquête régulière auprès de la communauté, est un outil utile de gestion et un système d'alerte précoce sur les problématiques prioritaires à prendre en compte dans les relations entre l'entreprise et les communautés.

BOX 13: ANGLOGOLD ASHANTI (BRÉSIL) - UTILISATION DES ENQUÊTES SUR LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES COMME UN OUTIL DE SUIVI ET D'ÉVALUATION[22]

Au Brésil, AngloGold Ashanti a mis en place depuis longtemps un programme de bon voisinage pour les communautés environnantes. L'entreprise entreprend des enquêtes auprès des parties concernées pour évaluer leur satisfaction par rapport au programme. Les résultats du sondage (un exemple est affiché ci-dessous) fournissent des renseignements précieux sur les perceptions communautaires du programme, et permettent à l'entreprise d'évaluer l'efficacité globale et la valeur commerciale du programme.



✓ **Mesurez les Résultats à Travers un Processus Participatif**

A travers le suivi et l'évaluation participatifs, les entreprises peuvent gagner la confiance des communautés, renforcer les capacités locales, et promouvoir l'apprentissage mutuel. Par le passé, cette approche a permis d'améliorer la crédibilité et l'appropriation des résultats de développement par les parties prenantes. Les outils et mécanismes communs utilisés par les entreprises comprennent:

- les tableaux de bord communautaires
- Les forums communautaires ou multipartites
- Les boîtes à suggestions
- Les accords de bon voisinage
- Le rapport d'évaluation citoyenne

"En analysant nos programmes communautaires selon les spécificités sexuelles nous constatons que les programmes conçus avec la participations des femmes aboutissent à des résultats multidimensionnels et plus durables que ceux conçus exclusivement par les hommes."

— Rio Tinto

✓ **Suivre les Résultats Selon les Spécificités Sexuelles**

Les bonnes pratiques encouragent les entreprises à suivre les résultats de leurs activités d'IC selon les spécificités sexuelles. Cela signifie l'intégration formelle des spécificités sexuelles dans les stratégies de l'objectif de l'IC, ou dans le suivi et l'évaluation. Quelques actions concrètes pourraient être les suivantes:

- Fixer les objectifs qui prennent en compte les spécificités sexuelles
- Exiger que les données soient présentées selon les spécificités sexuelles
- Développer des indicateurs sensibles aux spécificités sexuelles
- Utiliser des approches participatives de suivi et d'évaluation qui impliquent à la fois les hommes et les femmes

BOX 14: RIO TINTO – L'UTILISATION DES INDICATEURS SENSIBLES AUX SPÉCIFICITÉS SEXUELLES POUR L'AMÉLIORATION DES RÉSULTATS[23]

Rio Tinto encourage l'utilisation d'indicateurs sensibles aux spécificités sexuelles dans ses opérations à travers le monde. Voici quelques exemples:

Infrastructure: % d'hommes / femmes ayant accès à l'eau potabler
Santé: Indice des garçons et des filles scolarisés et les taux de poursuite d'étude dans l'enseignement primaire, secondaire et l'enseignement supérieur.
Education: Indice des garçons et des filles scolarisés et les taux de poursuite d'étude dans l'enseignement primaire, secondaire et l'enseignement supérieur.
% De femmes et d'hommes possédant des compétences utiles pour l'emploi
Renforcement des capacités: Nombre de femmes qui participent à la planification et la prise de décision au niveau des ménages et au niveau communautairel
Niveau de satisfaction de la participation à un groupe de travail selon les spécificités sexuelles.

FAIRE LE LIEN ENTRE LES RESULTATS PERCUS PAS LES COMMUNAUTÉS ET LA VALEUR COMMERCIALE

Les dons octroyés ponctuellement et généralement considérés comme la philanthropie ne créent aucune attente de « retour » ni de motivation de suivi des résultats. En revanche, une approche stratégique vise à créer la valeur partagée, y compris la valeur commerciale pour l'entreprise. Une étude entreprise par McKinsey en 2009 a montré que très peu d'entreprises sont en mesure d'expliquer la contribution de leurs programmes de responsabilité sociale (y compris celui d'IC) aux objectifs spécifiques de l'entreprise, ou si elles ont réellement créé de la valeur financière. L'étude suggère que les entreprises qui sont capables de développer[24] des mesures pour traduire les résultats perçus par les communautés en avantages pour l'entreprise (exprimés en valeurs appréciées par le marché - réduction de risque, meilleure réputation, gain de productivité, etc.) et qu'elles peuvent tirer des bénéfices supplémentaires en communiquant cette information aux investisseurs et aux analystes financiers. De plus en plus, les programmes de performance exceptionnelle en gestion environnementale et sociale sont associés aux entreprises gérées plus efficacement.

BOX 15:VALORISATION DU PROGRAMME DE PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE DE PLACER DOME (CHILI)[25]

En 2006, une étude sur l'évaluation financière des pratiques de développement durable montrait à l'époque, que si Le programme de participation communautaire de Placer Dome pouvait accélérer le projet Cerro Casale d'un an, cela ajouterait USD 0,81 $ par action à la valeur des actions de l'entreprise. Cela se traduit par une hausse de 5,5% par rapport au cours du marché au moment où son action valait 14,70 $.

L'analyse a été basée sur certaines hypothèses. Dans le cas de Placer Dome, l'entreprise minière avait un programme exceptionnel de participation communautaire qui se servait des comités consultatifs pour engager les parties prenantes et sensibiliser la communauté. L'étude a conclu que le programme de Placer Dome conduirait à l'accélération de l'approbation du projet un an plus tôt qu'initialement prévu.

✓ Mesurer les Retombées des Investissements Communautaires

Mesurer les retombées des investissements communautaires est une nouvelle étape dans le suivi et l'évaluation. La conversion des avantages commerciaux de l'IC en paramètres financiers standard n'est pas une tâche facile. Le tableau 5 ci-dessous décrit les trois méthodes émergentes qui pourraient être utilisées pour monétiser les avantages des investissements durables d'une entreprise dans les communautés locales.

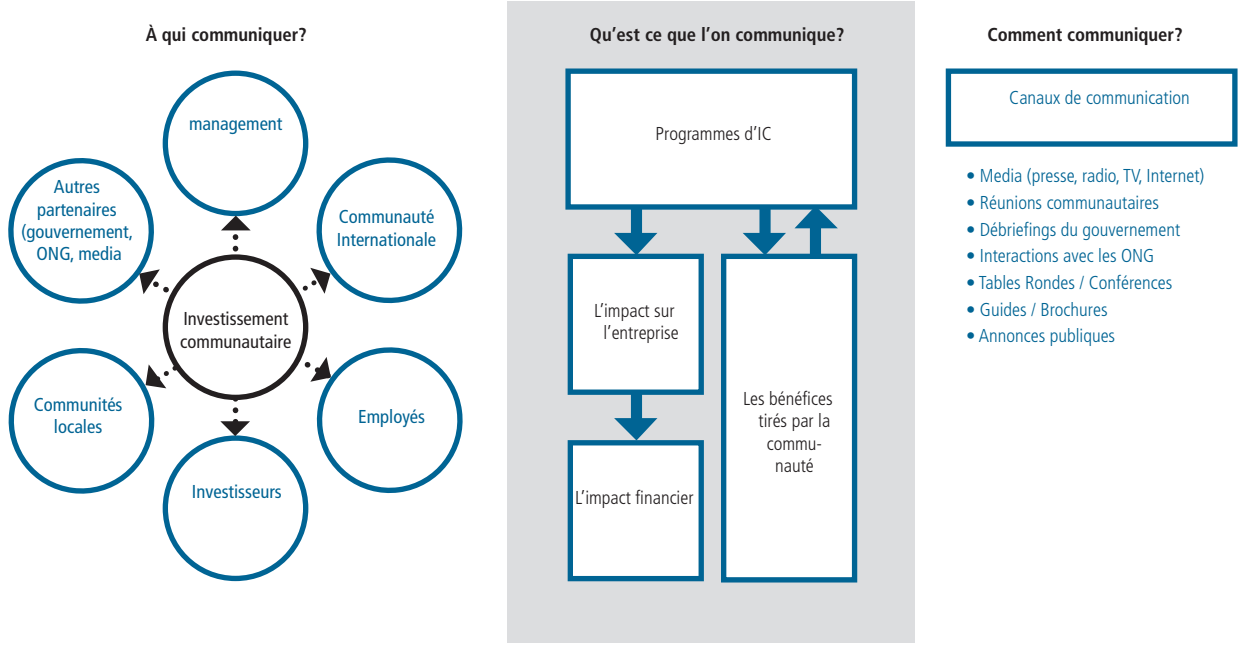
Tableau 5: Les Méthodologies Emergentes de Valorisation des Programmes de Responsabilité Sociale des Entreprises

Méthodologie	Description
Evaluation financière des investissements durables	Calcule la Valeur Nette Actuelle des investissements en mesurant la pérennité des avantages directs et indirects. Arrive à établir une distinction entre valeur créée et valeur protégée
Retour social sur l'investissement	Mesure la valeur des avantages relatifs aux coûts de la réalisation de ces prestations. Par exemple, un indice de 3:1 indique que l'investissement de 1 USD offre 3 USD de valeur sociale
L'effet SD	Un cadre d'analyse qui repose sur l'utilisation de méthodes communes financières pour isoler l'effet des pratiques de responsabilité sociale des entreprises et des programmes sur le rendement des prix.

COMMUNICATION DE LA VALEUR

Une stratégie d'investissement communautaire requiert une bonne stratégie de communication. En vue d'optimiser les avantages commerciaux dérivés de l'IC, les parties prenantes ont besoin d'être renseignés par rapport à ces investissements et par rapport à la valeur qu'elles créent. Une communication efficace consiste à identifier les différents publics, en adaptant les messages pour chaque groupe, et en utilisant une gamme d'outils de communication et les canaux adéquats.

Figure 15: ciblage de la communications sur l'investissement communautaire



Conseils sur la Planification des Communications pour l'IC

- Mettre en place des fonctions de communications pour soutenir l'équipe chargée des relations communautaires
- Évaluer les ressources de communication externes et internes
- Impliquer les partenaires qui renforcent votre message sur l'IC
- Développer une plate-forme d'investissement communautaire sur le Web
- Définir clairement les résultats escomptés (internes et externes)
- Identifier les publics cibles et adapter les messages clés
- Développer des messages alignés avec le cycle du projet de l'IC
- Planifier pour le pire: Mettre en place un plan de communication de crise

STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE (CONTENU TYPE)

L'étendue et le niveau de détails de la stratégie devraient être conformes aux besoins et à la phase du projet (où des opérations de l'entreprise.)

Introduction	– Brève description du projet: les opérations de l'entreprise, environnement communautaire, et principales questions environnementales ou impacts.
Justification Commerciale	– Raison d'être du programme d'IC/ avantages commerciaux prévus – Liste des principaux enjeux au niveau du site, les risques et opportunités
Contexte local	– Principales conclusions des évaluations socio-économiques et conseils des parties prenantes – L'analyse des parties prenantes – Les défis clés et opportunités imposes par le contexte local – La cartographie institutionnelle: institutions, organismes et partenaires potentiels – Les principales priorités et plans de développement du gouvernement
Planification et engagement de la communauté	– Procédures, mécanismes, et emploi du temps pour l'engagement des parties prenantes dans l'IC – Les principales phases, activités et calendrier pour la planification communautaire et l'insertion des priorités et de la stratégie de l'IC. – Principaux plans et priorités de développement du gouvernement
Objectifs, principes directeurs et critères	– Buts et objectifs de la stratégie d'IC (relatif à l'analyse de rentabilité et au SMART*) – Principes directeurs, critères d'éligibilité et critère de sélection
Domaines de concentration de l'IC	– processus et critères (par exemple," les cribles ») utilisés pour déterminer des zones d'investissement d'une entreprise – Domaines d'intervention-clés sélectionnés pour l'IC (et justification de la raison d'être pour chaque domaine) – Typologie des investissements et répartition (court terme contre long terme)
Compétences et ressources de base de l'entreprise	– Les façons dont l'entreprise peut tirer augmenter ses actifs, et le rôle unique à l'appui des domaines d'intérêt de l'IC (par exemple, le personnel, expertise, installations, équipements, contacts, activités de plaidoyers, etc.)
Durabilité, transfert et critères de sortie-	– Stratégie de mise en œuvre proposée / mesures destinées à éviter de créer une dépendance et à assurer que les programmes puissent devenir autonomes dès que l'entreprise réduit ou retire son soutien – Stratégie et calendrier pour la réduction de l'appui aux entreprises et l'établissement de l'autosuffisance locale à la fois pour la gestion et le financement des projets et des programmes
Planning de mise en œuvre	– modèle de mise en œuvre proposé ou de structures (a justification de la sélection) – Partenaires potentiels – Rôles et responsabilités – Calendrier de mise en œuvre – Structure et composition du gouvernement (pour assurer une représentation multi-parties prenantes et la prise de décision)
La coordination interne et l'alignement	– -Coordination de l'IC avec d'autres politiques de l'entreprise / programmes touchant les collectivités. – -Les mécanismes de coordination entre les unités en interaction avec les acteurs locaux – -Les rôles inter fonctionnels et / ou responsabilités pour les unités en interaction avec les acteurs locaux
Renforcement des capacités-	– préparation des entreprises (aide à la gestion, la préparation interne / compétences nécessaires pour mener des actions) – Identification des besoins de renforcement des capacités (groupe-cible, et des compétences nécessaires) – Activités de renforcement des capacités menées à ce jour
Dotation et budget	– Des documentations sur la dotation pour appuyer l'IC (Coordination, supervision, gestion) – Budget et principales sources de financement (y compris les plans de financement externe, et des arrangements pour garantir la viabilité financière à long terme) – Budget de l'IC (plusieurs années) et éventualités
Suivi des résultats	– Les Activités de S à E à entreprendre – Les méthodes participatives / mécanismes à utiliser – Indicateurs-clés à suivre (y compris les avantages de l'entreprise) et les données de références requises – Ressources et besoins budgétaires
Communications	– Plans de Communication interne et externe – Le plan d'action, public cible, canaux de communication à utiliser

* Spécifiques, mesurables, imputables, axé sur les résultats, et limités dans le temps

NOTES

1. Pour plus d'informations, se référer au document : Stakeholder Engagement : A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, IFC, 2007, www.ifc.org/sustainability
2. Sources de ce graphique:

   "Microsoft, Aga Khan to launch Tech Centers", www.dailytimes.com.pk

   Nestlé in the Community, www.community.nestle.com/primary-education/asia/philippines/Pages/donate-a-classroom-programme.aspx

   Deutsch Bank Corporate Social Responsibility, www.db.com/csr/en/content/7238_7240.htm

   Harnessing Core Business for Development Impact, Overseas Development Institute, 2009, odi.org.uk/resources/download/2714.pdf

   Khimti neighborhood Development Project, UNDP, www.undp.org.np/pdf/projectdocs/KIND%20project%20document.pdf

   Sutton, N.C. and Jenkins, B., «The Role of the Financial Services Sector in Expanding Economic Opportunity, » Economic Opportunities Series, Harvard University, 2007, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_19_EO%20Finance%20Final.pdf

   Apollo Tyres, www.apollotyres.com/india_community_aids_business.htm
3. Adapted from Zandvliet, L., and Anderson, M.B., Getting it Right: Making Corporate-community Special issues
4. Community Investment, Ethial Corporation, 2008, commdev.org/content/calendar/detail/2381
5. Corporate Responsibility Report, Arcelor Mittal, 2008, www.arcelormittal.com
6. Sources de ce graphique:

   National Interpretation RSPO Principles and Criteria for sustainable Palm Oil Production for Oil Palm smallholders (Republic of Indonesia), Roundtable on Sustainable Palm Oil, 2007, www.rspo.org

   Ashley, C., Supply and Distribution Chains of Multinationals: Harnessing their Potential for Development, Overseas Development Institute, 2009, www.odi.org.uk/resources/download/4166.pdf

   Ayine, D.,"Social r responsibility Agreements in Ghana's Forestry Sector, "Development Legal Tools for citizen Empowerment Series, IIED, 2008, www.iied.org/pubs/pgfs/12549IIED.pdf

   ''Sino Gold in Chinese Agreemebts,"www.miningenvironmental.com/legal-briefs/sino-gold-in-chinese-agreements

   LeviStraussFoundation,www.levistrauss.com/citizenship/levistraussFoundation/GranteeSpotlights/Granteespotlights6.aspx

   Lutalo, M. ''the Wellness Program of Serena Hotels, Kenya --A Case Study, ''World Bank, 2007,www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/AttachementsByTitle/The+Wellness+Program+of+Serena+Hotels/$FILE/GR-Serena_Final_Aug29_07.pdf
7. Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent, World Resources Institute, 2007, pdf.wri.org/development_without_conflict_fpic.pdf
8. Tiré du rapport annuel du Développement Durable, Aracruz Cellulose, 2008, www.aracruz.com/ministries/ra2008/section/en/Aracruzelulose2008AnnualSustainabilityReport.pdf
9. www.worldbank.org/cdd
10. Sources de cet exemple:

    Sustainability Analysis 2008, Veracel, 2008, http://www.veracel.com.br/shared/relatorio2008_27ago.pdf
    ''Social Networks: Veracel Celulose, ''IDIS, 2009,

    http://www.idis.org.br/library/cases/social-networks-veracel-celulose-1/view?set_language=en
11. www.newmontghana.com
12. Sources de ce graphique:

    IFC Advisory Services, Minera Yanacocha example, www.ifc.org/ifcext/lac.nsf/content/advisoryservices

    Kinross Maricunga

DFCU Bank, and creating Opportunities for Women, IFC,www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsBy Title/fly_Gender_Brochure_CreationOppsforWomen/$FILE/Creating+Opps+for+Women+Brochure.pdf

Sustainability Summary Report 2009, BHP Biliton, 2009, www.bhpbiliton.com/bbContentRepository/docs/sustainabilitySummaryReport2009.pdf

13. Tiré du '' Capacity Development Practice Note, UNDP, 2008, content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset_id=1654145"
14. Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report, Montanna Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf
15. Consolidated Report on sustainable Livelihoods Assessments and Community Development Plans for Selected Communities in Delta, Rivers, Bayelsa, Ondo, and Imo States, Chevron Nigeria Ltd., 2007
16. Coca Cola community Water Programs, www.thecoca colacompany.com/citizenship/community_initiatives.html
17. BG Group Social Performance Standard and Social Investment Guidelines
18. Zandvliet, L., and Anderson, M.B., Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Works, CDA Collaborative Learning Projects, 2009
19. Sources de cet exemple:

    Newmont Ghana, www.newmontghana.com

    Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report, Montana Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf

    Partnering for success, World Economic forum, 2005, www.weforum.org/pdf/ppp.pdf
20. Sources de cet exemple:

    ''Conceptual Picture of Partnership Models Implemented in the Eastern Limb to support a Development in the Eastern Limb of the Bushveld Complex of South Africa, ''Third International Platinum Conference 'Platinum in Transformation', The southern African Institute of Minning and Metallurgy, 2008, www.platinum.org.zat/Pt2008.Pqpers/367-374_Smith.pdf
21. www.commdev.org/content/document/detail/2106
22. Report to society, AngloGold Ashanti, 2008, www.anglogoldashanti.co.za/subwebs/InformationForInvestors/Reports08/reportToSociety08/f/AGA_RTS2008.pdf
23. Adapted from Why Gender Matters .A Resources Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto, Rio Tinto, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
24. Mc Kinsey Global Survey Results:Valuing Corporation Social Responsibility, Mc Kinsey &Company, 2009, commdev.org/files/2393_file_McQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf
25. the SdEffectTM : Translating sustainable Development Into Financial Valuation Measures- -A Pilot Analytical Framework, Yachnin & Associations,Sustainable Investment GroupLtd., and Corporation Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdeffectFeb2006.pdf
26. Sources de ce tableau:

    ''Planning and Financial Valuation Model for Sustainability Investments", Presentation, 2009, www.commdev.org/content/document/detail/4557

    A Guide to Social Return on Investment, New Economics Foundation, 2009, www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_guide_to_social_Return_on_Investment_1.pdf

    The sdEffectTM: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures --A Pilot Analytical Framework, Yahnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffectFeb2006.pdf

International Finance Corporation
World Bank Group

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.
Telephone: 202 473-1000
Facsimile: 202 974-4384
www.ifc.org

FSC
Mixed Sources
Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber

Cert no. SCS-COC-00518
www.fsc.org