

Aperçu RSE #2 – Gérer les demandes de soutien de la collectivité

Les entreprises qui s'établissent dans une région économiquement difficile peuvent décider de verser des contributions à la collectivité dans le but d'établir de bonnes relations avec les intervenants locaux. Si ces opérations sont bien menées, elles peuvent procurer des avantages essentiels et à long terme aux collectivités locales.

Parfois, cependant, les entreprises ont le sentiment d'être inondées de demandes de financement de projets et de services issues des intervenants locaux. Il arrive alors qu'elles réduisent leur engagement auprès de la collectivité, espérant ainsi réduire le flux de demandes. Toutefois, le fait de tenir la collectivité à distance peut entraîner d'autres défis pour l'entreprise et finir par accroître son exposition au risque social. Heureusement, les entreprises peuvent prendre des mesures pratiques pour gérer les demandes d'aide communautaire.

Conseils pratiques pour bien agir

Les demandes de soutien, notamment les demandes de dons pour la réalisation de projets communautaires, s'inscrivent naturellement dans de nombreux grands projets miniers. Y répondre systématiquement positivement, sans cadre de réflexion, rend les sociétés vulnérables à une possible descente dans une spirale de coûts.

Une société peut prendre un certain nombre de mesures simples et pratiques pour **gérer les attentes** liées à ces demandes, **mener des actions plus efficaces en dépensant moins** et **lier plus stratégiquement** ces demandes aux objectifs de l'entreprise et à une vision à long terme de la communauté.

En finir avec certains mythes...

Faire des dons dans le cadre de projets est un outil de prévention des conflits peu efficace qui ne permet pas à une société de se faire plus « aimer », à moins que cette démarche s'accompagne d'un engagement plus profond. En fait, les démarches de dons mal pensées peuvent même créer des conflits entre les membres de la collectivité plus ou moins favorisés.

Gérer les attentes

La manière dont la société se présente à la collectivité conditionne la relation qu'elles vont établir. Si les gestionnaires essaient d'obtenir le soutien de la collectivité en lui « vendant » des avantages tangibles, comme des emplois, des marchés ou des projets, ils risquent de créer des attentes non réalistes.

Élaborer un outil déterminant une réponse affirmative ou négative

Préparer une politique officielle de la société tenant en une page, qui détaille brièvement ses domaines de soutien privilégiés (géographiques et thématiques), les principes qui régissent ses dons et les critères de mise en œuvre constitue un moyen simple et efficace de gérer les attentes de la collectivité. Idéalement, ce document doit concorder avec les programmes de développement



communautaire éventuellement en cours. Une fois ce document diffusé, la société peut y faire référence pour justifier les demandes qu'elle peut ou non honorer. Lui donner un aspect officiel en y apposant les sceaux et les signatures de la haute direction est une bonne pratique.

Les bonnes raisons d'agir ainsi

Gérer de façon adéquate les demandes de soutien de la collectivité peut permettre d'établir :

- a) **de bonnes relations**, car la société et la collectivité se retrouvent sur des questions d'intérêt commun;
- b) **une meilleure prévisibilité** des coûts;
- c) **une exposition réduite aux problèmes qui se gangrènent** en raison de fausses perceptions.

Quel est votre politique de RSE?

La société peut penser que communiquer de l'information sur les sommes qu'elle consacre aux initiatives locales peut sembler être une bonne méthode pour montrer son engagement au chapitre de la responsabilité sociale, mais la philanthropie n'est pas de la RSE. Il existe cependant des moyens plus efficaces et moins coûteux d'apporter sa contribution à une collectivité.

a) **Établir des partenariats multilatéraux.** Il faut, dans la mesure du possible, que les activités et les projets soient entrepris sous la forme d'un partenariat trilatéral entre la société, la collectivité et les autorités locales. Par exemple, la collectivité peut fournir de la main-d'œuvre, des terrains ou du matériel, les autorités peuvent assurer la surveillance technique et la société peut financer des éléments importants. L'expérience a montré que lorsque

ces trois types d'intervenants participent à un projet, ce dernier est plus à même de susciter le soutien local, d'être mieux adapté à la réalité locale et de générer des effets durables.

b) Adopter une approche universelle. Les sociétés se rendent compte, également, que les dons et les projets communautaires ne dépendent pas uniquement de la seule fonction relationnelle établie avec la collectivité : on peut faire intervenir des géologues dans les écoles, des spécialistes de la santé et de la sécurité peuvent sensibiliser la collectivité à la sécurité, le service des finances peut fournir une formation de base en gestion financière aux entreprises locales, l'entreprise chargée de l'approvisionnement alimentaire peut aider les producteurs locaux, etc. Engager le personnel dans la réalisation de projets ou d'activités est non seulement rentable, mais mène souvent à une amélioration du bien-être et de la satisfaction au travail du personnel.

c) Mettre à profit les forces intrinsèques. Les entreprises adoptent souvent un rôle d'exécution de façon isolée plutôt que de tirer profit de leur capacité de mobilisation et de leurs relations avec les ambassades et les autres bailleurs pour favoriser le changement. Mettre ces ressources à profit peut constituer un moyen efficace et rentable de répondre aux besoins des collectivités locales.

Adopter une approche stratégique dès le départ

En plus de la préparation et de la mise en œuvre d'une politique de financement (l'outil évoqué ci-dessus qui permet de répondre par l'affirmative ou la négative aux demandes d'aide), il est important que les sociétés enclenchent un processus avec la collectivité et les autorités locales visant à élaborer **une vision à long terme**. Lorsque les intervenants comprennent les avantages que la collectivité pourra tirer de la présence de la société au fil du temps, ils sont souvent plus enclins à chercher des solutions à plus long terme et mieux ciblées.

En amont, la société doit se renseigner sur les programmes de développement économique, social ou environnemental existants dans la région et susceptibles de constituer des occasions de partenariat utiles. Cette démarche permet de s'assurer que les activités financées par la société ne feront pas doublon ou ne seront pas contre-productives. Les missions canadiennes sont en mesure de fournir de l'information sur ces programmes.

Aux premières étapes du processus, les sociétés trouveront utile de découvrir ce qui détermine les demandes des collectivités, c'est-à-dire l'intérêt sous-jacent. Par exemple, des demandes peuvent être suscitées par la perception d'un défaut d'attention de l'entreprise. Dans ce cas, les dons ou les projets qui font l'objet de demandes sont souvent des leurres : la population demande des projets communautaires

tangibles (position), mais ce qu'elle recherche vraiment est l'établissement d'une relation respectueuse à long terme avec la société (intérêt). C'est particulièrement vrai pour les personnes dont la vie sera fortement touchée par la présence de la société. La société sera mieux à même de comprendre les intérêts de chacun et de faire des choix.

Une demande peut représenter davantage qu'il n'y paraît de prime abord

L'expérience montre que **répondre aux intérêts sous-jacents d'une collectivité** réduit souvent le volume de demandes et donne de meilleurs résultats. Autrement dit, les dons effectués et les projets entrepris sans l'engagement continu de la collectivité ne fonctionnent pas. Théoriquement, au fil du temps, les dons devraient être réduits au minimum et remplacés par une approche d'investissement à plus long terme. On peut tout de même envisager une politique de dons à court terme comme faisant partie intégrante d'un élan de soutien, comme l'un des éléments constitutifs d'un plan d'engagement stratégique regroupant les intervenants.

À retenir...

- Se concentrer sur les avantages pour la communauté, et non sur les avantages individuels.
- Toute conception de projet doit prévoir une stratégie de sortie.
- Le cas échéant, inclure la participation du gouvernement, dans la mesure où la société ne se substitue pas aux services de l'État.
- Les services gratuits peuvent perdre de leur valeur et de leur viabilité dans la durée; demander une participation aux frais adaptée aux conditions locales est une solution plus raisonnable.
- La société n'est pas un organisme de bienfaisance : conditionner le don/la stratégie d'investissement de la collectivité à une analyse de rentabilité.
- Dans le cadre d'un don, toujours s'assurer que : a) le don est en adéquation avec le but de la collectivité; b) qu'il est fait en toute transparence, conformément à un processus équitable et ouvert.

Le Service des délégués commerciaux peut vous aider!

Le réseau mondial des délégués commerciaux du Canada peut vous aider à vous préparer au marché et à l'évaluer, vous fournir les coordonnées de personnes-ressources clés et vous prêter main-forte pour résoudre des problèmes précis. Pour communiquer avec un délégué commercial dans votre marché, veuillez consulter l'adresse :

www.deleguescommerciaux.gc.ca