



Guide sur la **responsabilité Sociale de l'entreprise**

Focus "QVCT" et "développement communautaire"

Cette publication a été financée par l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité d'Innoveo et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'Union européenne.



Financé par
l'Union européenne



SOMMAIRE

- 05** **A PROPOS DU GUIDE**
- 06** A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?
- 06** COMMENT UTILISER CE GUIDE ?
- 06** COMMENT EST STRUCTURE LE GUIDE ?

07 INTRODUCTION

09 QUALITE DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)

- 09** DEFINITION D'UNE DEMARCHE QVCT
- 09** INTERETS DE LA DEMARCHE QVCT
- 09** PRINCIPALES COMPOSANTES D'UNE DEMARCHE QVCT
- 12** TYPES D'ACTIONS A METTRE EN PLACE ET COMMENT LES MESURER

15 DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

- 15** DEFINITION DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
- 15** INTERETS DE LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
- 15** DOMAINES D'ACTION DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
- 17** TYPES D'ACTIONS A METTRE EN PLACE

20 POUR ALLER PLUS LOIN : COMMENT INTEGRER L'APPROCHE DE QVCT ET LE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE ?

- 20** POURQUOI STRUCTURER LA DEMARCHE QVCT ET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE ?
- 20** PROCESSUS DE MISE EN PLACE ET DE PILOTAGE DE LA QVCT ET DU DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
- 22** PLANIFIER : DEFINIR ET EVALUER LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE EN MATIERE DE QVCT ET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
- 24** DEVELOPPER : PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE LES ACTIVITES
- 26** CONTROLER : SUIVRE LES ACTIONS ET MESURER LA PERFORMANCE
- 27** AJUSTER ET AMELIORER CONTINUUELLEMENT LA DEMARCHE

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISO	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
OIT	Organisation Internationale du Travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planifier, Déployer, Contrôler, Ajuster)
PME	Petite et Moyenne Entreprise
QVCT	Qualité de Vie et des Conditions de Travail
QVT	Qualité de Vie au Travail
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SFI	Société Financière Internationale
SST	Santé et Sécurité au Travail
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TPE	Très Petite Entreprise

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Enjeux en matière de QVCT et de développement communautaire	8
Figure 2.	Intérêts de la démarche QVCT	12
Figure 3.	Principales composantes d'une démarche QVCT	13
Figure 4.	Intérêts de la démarche de développement communautaire	18
Figure 5.	Domaines d'actions du développement communautaire (source : ISO 26 000)	19
Figure 6.	Démarche pour intégrer la QVCT et le développement communautaire dans les pratiques de l'entreprise	26

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Dimensions de la QVCT et le développement communautaire	10
Tableau 2.	Étapes et méthodologie de planification	27
Tableau 3.	Étapes et méthodologie de développement	30
Tableau 4.	Étapes et méthodologie de contrôle	32
Tableau 5.	Étapes et méthodologie d'ajustement et d'amélioration continue	33



A PROPOS DE CE GUIDE

L'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), et le développement d'investissements sociaux ancrés dans les territoires constituent un levier stratégique pour renforcer la performance globale des organisations. Tous deux génèrent aussi un impact positif durable. Dans un contexte de transformation sociale, les entreprises sont de plus en plus appelées à structurer leurs engagements, tant en interne qu'auprès de leurs parties prenantes.

Cependant, plusieurs freins limitent encore l'efficacité et la pérennité de ces démarches. On peut citer par exemple :

- Une difficulté à identifier et prioriser les actions à fort impact ;
- Une tendance à la substitution à l'État dans les initiatives communautaires ;
- Une capacité limitée à mesurer les retombées sociales et territoriales des investissements.

Face à ces enjeux, il devient essentiel de proposer des repères clairs et adaptés au contexte local, afin d'accompagner les organisations dans la mise en œuvre d'actions cohérentes et durables.

Ce guide s'inscrit dans une série de documents conçus dans le cadre de la campagne de promotion de l'entrepreneuriat responsable à Madagascar.



POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide pratique sur la QVCT et le développement communautaire a pour ambition de contribuer à la transformation des pratiques managériales des entreprises à Madagascar et au-delà. Il a aussi pour objectif d'accompagner les entreprises vers des modèles plus responsables, humains et ancrés dans les réalités de leur territoire.

Plus spécifiquement, ce guide vise à :

- ➔ **Fournir un cadre structurant pour concevoir, piloter et évaluer des démarches de QVCT et d'investissements sociaux pertinents ;**
- ➔ **Mettre à disposition des outils concrets et opérationnels, adaptés aux réalités du terrain. Cette démarche facilite le déploiement d'actions mesurables en faveur du bien-être des collaborateurs et des communautés ;**
- ➔ **Favoriser une dynamique d'engagement partagé. Celle-ci encourage les entreprises à co-construire leurs actions sociales avec leurs parties prenantes et à contribuer activement aux Objectifs de Développement Durable (ODD).**

Ce guide se veut avant tout un outil pragmatique, au service des organisations souhaitant allier performance, bien-être au travail et responsabilité sociétale dans une approche gagnant-gagnant.

A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse aux entreprises de toutes tailles – Très Petites Entreprises (TPE), Petites et Moyennes Entreprises (PME), grandes entreprises – qu'elles soient formelles ou informelles, souhaitant structurer leurs actions en matière de QVCT et d'investissements sociaux.

Il est également destiné aux Organisations Gouvernementales (ONGs), acteurs publics, organisations de la société civile et structures d'accompagnement engagées dans la promotion de pratiques responsables et de développement local.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide fournit une démarche et des outils pratiques pour intégrer la QVCT et les investissements sociaux dans les pratiques de l'entreprise.

Pour une intégration optimale dans le management de l'entreprise, il est recommandé de s'appuyer sur le **guide pratique pour une gouvernance RSE structurée**, qui propose une feuille de route claire pour aligner les actions sociales avec les objectifs stratégiques.



Guide pour une Gouvernance RSE structurée

Basé sur des pratiques nationales et internationales, ce guide invite chaque organisation à s'appropriier les référentiels liés à l'inclusion économique et au développement local, présentés dans la boîte à outils.

COMMENT EST STRUCTURÉ LE GUIDE ?

Le guide est organisé en quatre parties complémentaires, conçues pour accompagner pas à pas les entreprises dans la mise en œuvre de leurs démarches sociales :

- Une introduction qui pose les fondations tout en clarifiant les concepts clés et en présentant les grands principes liés à l'emploi local et aux achats responsables.
- Une partie dédiée à la QVCT, qui en détaille les définitions, composantes et lignes directrices, pour faciliter son pilotage et son ancrage dans les pratiques internes.
- Le 3^{ème} chapitre porte sur le développement communautaire, qui explore les différents types d'engagement social externe, leurs enjeux, et fournit des repères pour concevoir et suivre des projets à impact.
- Une partie transversale sur l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise, proposant des outils concrets de planification, de pilotage et d'amélioration continue.



1. INTRODUCTION

1.1. Principaux enjeux de QVCT et de développement communautaire

Dans un contexte où les attentes des collaborateurs, des communautés locales et des parties prenantes s'intensifient, les entreprises sont appelées à renforcer leur engagement social de manière structurée. La **QVCT**, tout comme le **développement communautaire**, constituent aujourd'hui des leviers essentiels pour construire des organisations durables, attractives et ancrées dans leur territoire. Les enjeux liés à ces deux pratiques sont présentés ci-après.

Figure 1. Enjeux en matière de QVCT et de développement communautaire

Catégories	Enjeux
Qualité de vie au travail et engagement des salariés	• Prévention des risques psychosociaux et amélioration du bien-être • Fidélisation et motivation des collaborateurs • Renforcement du dialogue social et de la participation active
Attractivité et rétention des talents	• Réponse aux nouvelles attentes en matière de sens et de conditions de travail • Création d'un environnement favorable à l'inclusion et à la diversité
Performance et innovation	• Mobilisation des équipes autour d'un projet collectif • Valorisation de l'intelligence collective et de l'autonomie • Réduction de l'absentéisme et amélioration de la productivité
Ancrage territorial et développement communautaire	• Soutien à l'accès aux services de base (éducation, santé, infrastructures, etc.) • Contribution à la résilience des communautés locales • Lutte contre les inégalités et promotion du capital social local
Image et responsabilité sociétale	• Renforcement de la confiance des parties prenantes internes et externes • Valorisation des engagements dans les démarches RSE
Prévention des conflits et acceptabilité sociale	• Meilleure relation avec les communautés riveraines ou concernées • Anticipation des tensions sociales autour des projets ou sites d'exploitation

1.2. RSE et responsabilité sociale d'entreprise

L'intégration d'une démarche RSE stratégique, fondée sur la norme **ISO 26000**, permet aux entreprises de concilier performance économique, responsabilité sociétale et engagement territorial. Cette norme, référence internationale en matière de RSE, définit l'entreprise responsable comme celle qui agit de manière éthique, transparente et durable, tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes.

Parmi les **sept domaines** d'action identifiés par l'ISO 26000, deux sont au cœur du présent guide :

- **Relations et conditions de travail, qui couvrent la qualité de vie au travail, le dialogue social, la santé, la sécurité, l'égalité des chances et le développement des compétences ;**
- **Communauté et développement local, qui englobent les investissements sociaux, le soutien aux services de base, la participation au développement territorial et la lutte contre l'exclusion.**

Ces deux piliers visent à **renforcer la viabilité des organisations** tout en générant des **bénéfices durables pour la société**.



1.3. Qualité de vie au travail et développement communautaire

La QVCT et le développement communautaire sont deux dimensions complémentaires de la RSE. Elles contribuent à la performance globale de l'entreprise tout en favorisant l'inclusion sociale, le bien-être des personnes et le développement des territoires.

Tableau 1. Dimensions de la QVCT et le développement communautaire

Différences	QVCT	Développement communautaire
Périmètre	Englobe les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail (santé, sécurité, environnement de travail, équilibre vie pro/perso, reconnaissance, etc.)	Concerne les actions volontaires menées par l'entreprise au profit des communautés locales (infrastructures, éducation, santé, accès à l'eau, soutien économique, etc.).
Objectifs	- Améliorer le bien-être des salariés et prévenir les risques professionnels. - Renforcer l'engagement, la motivation et la productivité. - Favoriser un climat social sain et inclusif.	- Réduire les inégalités territoriales et améliorer les conditions de vie des populations locales. - Renforcer l'ancrage territorial et la légitimité de l'entreprise. - Contribuer au développement durable local.
Approche et mise en œuvre	- Basée sur le dialogue social et la participation des salariés. - S'appuie sur des diagnostics internes, des plans d'action QVCT, et le développement des compétences. - Intégrée aux politiques RH et managériales.	- Repose sur l'identification des besoins des communautés et la co-construction des projets. - Mise en œuvre via des partenariats avec des ONGs, collectivités, ou associations. - Intégrée dans la stratégie RSE ou de développement durable.
Impacts	- Réduction des accidents, du stress et de l'absentéisme. - Meilleure rétention des talents et engagement renforcé. - Développement de la performance globale et du dialogue social.	- Amélioration tangible des conditions de vie locales. - Acceptabilité sociale des projets de l'entreprise. - Création de valeur partagée à l'échelle territoriale.

La QVCT et le développement communautaire sont deux domaines étroitement liés à la promotion et au respect des droits humains, autre pilier central de la RSE selon la norme ISO 26 000.

Garantir des conditions de travail dignes, inclusives et sûres, tout comme contribuer au bien-être des communautés, relève de la responsabilité des entreprises de respecter la dignité, l'égalité et les libertés fondamentales de toutes les personnes affectées par leurs activités.





2. QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

2.1. Qu'est-ce qu'une démarche QVCT ?

Selon le guide de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en France, une démarche de **QVCT** vise à mieux prendre en compte les réalités du travail pour aboutir à des décisions favorables à la santé des salariés, à l'engagement des équipes et à la performance globale de l'organisation.

Concrètement, une démarche QVCT s'articule autour de trois principes clés qui permet à l'organisation de concilier amélioration de la santé des salariés et performance globale de l'entreprise à travers :

- La mise en place d'une organisation du travail favorable à la santé des personnes et à la performance globale de l'entreprise,
- La possibilité de donner à chacun du « pouvoir d'agir » sur son travail,
- L'amélioration du travail d'aujourd'hui et de demain.

Elle repose sur une conviction forte : **le travail peut être à la fois une source de santé pour les personnes et un levier de performance pour l'entreprise**, à condition d'être organisé, évalué et transformé de manière collective.



2.2 Quels sont les intérêts de la démarche QVCT ?

Les motifs pour s'intéresser aujourd'hui à la qualité de vie et des conditions de travail ne manquent pas. La qualité du travail devient un enjeu central des entreprises qui veulent gagner en attractivité.

Figure 2. Intérêts de la démarche QVCT

Pour l'entreprise



- Renforcement de l'attractivité, la performance et la résilience de l'organisation
- Instauration d'un climat de confiance
- Réduction du turnover
- Amélioration de la qualité de production et de la performance de l'entreprise
- Renforcement de la légitimité de l'entreprise auprès des parties prenantes

Pour les collaborateurs



- Amélioration du cadre de travail : plus sain, plus juste et plus épanouissant
- Promotion de l'expression sur le travail, le développement de l'autonomie et la recherche de solutions collectives.
- Prévention et réduction des risques psychosociaux
- Amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle
- Renforcement du sentiment d'utilité au sein de l'organisation.



2.3. Quelles sont les principales composantes d'une démarche QVCT ?

La démarche QVCT s'articule autour de **six composantes interconnectées**, qui abordent les conditions de réalisation du travail, d'emploi et les dynamiques organisationnelles.

Figure 3. Principales composantes d'une démarche QVCT



Source : ANACT

2.4. Quels sont les types d'action à mettre en place et comment les mesurer ?



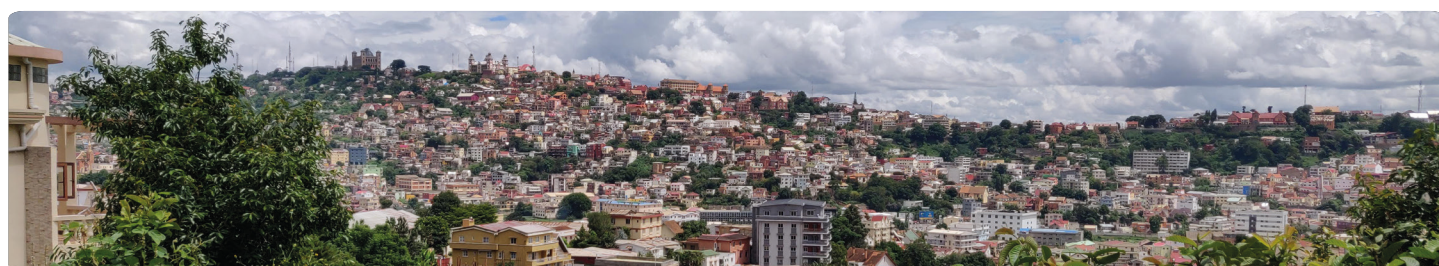
THÈME 1 : ORGANISATION, CONTENU ET RÉALISATION DU TRAVAIL

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Aménagement d'un environnement de travail sécurisé et ergonomique • Clarification des rôles et responsabilités de chacun • Mise en place de dispositifs pour concilier vie professionnelle et personnelle • Définition collective des objectifs et critères d'évaluation du travail	• Nombre et qualité des équipements disponibles • Nombre de réunions d'équipe sur l'organisation du travail • Fiches de suivi des ajustements organisationnels réalisées • Taux de satisfaction exprimé dans les enquêtes internes	• Amélioration des conditions de travail perçues par les salariés • Meilleure qualité de service ou de production • Réduction des dysfonctionnements liés à l'organisation • Diminution du turnover et amélioration de l'engagement



THÈME 2 : PROJET D'ENTREPRISE ET ENGAGEMENT DU MANAGEMENT

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Mise en œuvre d'un management de proximité à l'écoute • Intégration de la QVCT dans la stratégie et les plans d'action de l'entreprise • Animation d'espaces de discussion sur le travail et les conditions d'exercice • Association des salariés aux projets d'évolution ou de transformation	• Nombre de réunions d'information collective organisées • Intégration de la QVCT dans les revues de performance • Nombre d'actions d'amélioration issues des espaces de discussion • Taux de participation des salariés aux temps d'échange	• Taux de satisfaction des salariés vis-à-vis de la communication interne (%) • Taux de rotation du personnel (turnover annuel) • Taux de rétention après un changement organisationnel (%) • Taux de satisfaction concernant les processus de changement





THÈME 3 : **COMPÉTENCES ET PARCOURS PROFESSIONNEL**

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Organisation d'entretiens professionnels réguliers et accompagnés • Intégration structurée des nouvelles recrues • Mise en œuvre de plans de développement des compétences en lien avec les besoins du terrain	• Nombre d'entretiens professionnels réalisés • Taux de couverture des actions de formation • Taux d'intégration des nouvelles recrues • Existence d'un plan de développement des compétences à jour	• Accès accru à la formation et évolution des trajectoires professionnelles • Hausse du taux de fidélisation du personnel • Montée en compétences mesurée au sein des équipes • Réduction des écarts entre besoins et compétences disponibles



THÈME 4 : **ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE**

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Application de pratiques RH équitables à toutes les étapes du parcours salarié • Prise en compte des situations spécifiques (handicap, parentalité, etc.) dans l'organisation du travail • Mise en place d'indicateurs de suivi de l'égalité professionnelle • Sensibilisation du management à la prévention des discriminations	• Taux de représentation femmes/hommes dans les fonctions et niveaux • Existence d'un plan d'action égalité professionnelle • Taux de recours à des ajustements d'horaires ou de postes pour situations spécifiques • Nombre de réclamations liées à l'équité traitées	• Diminution des écarts de traitement constatés • Amélioration de la perception d'équité en interne • Accessibilité accrue des dispositifs de ressources humaines pour tous • Climat social apaisé et inclusif





THÈME 5 : SANTÉ AU TRAVAIL

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
- Intégration des enjeux de santé au travail dans la politique QVCT - Formation à la prévention des risques (physiques, psychosociaux, etc.) - Déploiement de démarches de prévention primaire - Suivi de la santé au travail via des outils de pilotage partagés	- Taux de réalisation des actions du plan de prévention - Nombre de formations prévention effectuées - Suivi des indicateurs de santé par métier/poste - Existence d'une politique QVCT formalisée incluant la santé au travail - Part des postes ayant fait l'objet d'une évaluation des risques professionnels (%)	- Taux de réduction des accidents du travail et maladies professionnelles - Meilleure prise en compte des signaux faibles de mal-être - Taux de perception de bien-être durable des salariés au poste



THÈME 6 : RELATION AU TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
- Création de dispositifs de dialogue professionnel à différents niveaux (équipe, instance, direction) - Mise en place d'une instance de représentation du personnel fonctionnelle - Définition partagée des règles de fonctionnement du dialogue social - Développement de la capacité des représentants à jouer un rôle de médiation	- Existence d'une politique QVCT formalisée incluant la santé au travail - Part des postes ayant fait l'objet d'une évaluation des risques professionnels (%) - Taux de satisfaction des salariés sur la qualité du dialogue social - Nombre de propositions issues des dialogues prises en compte - Taux de renouvellement des représentants du personnel - Nombre de dispositifs de dialogue mis en place par niveau - Taux de mise en œuvre des propositions remontées par les rencontres (%)	- Dialogue social plus structuré et efficace - Taux de réduction de conflits au sein de l'entreprise - Renforcement de la participation des salariés à la vie de l'entreprise

2.5. Exemples réussis en matière de responsabilité sociale

Cas de ENDUMA



Lauréat dans la catégorie Social, Qualité de vie et des conditions de travail, Grande Entreprise
- Prix RSE 2023



Cas de Newpack



Lauréat dans la catégorie Social, Qualité de vie et des conditions de travail, Petite et Moyenne Entreprise
- Prix RSE 2023





3. DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

3.1. Qu'est-ce que le développement communautaire ?

Le développement communautaire, au sens de la **norme ISO 26000**, désigne l'engagement volontaire des entreprises à contribuer au progrès économique, social et environnemental des territoires dans lesquels elles opèrent. Il s'agit **d'actions menées en concertation avec les communautés**, visant à améliorer l'accès à l'éducation, à la santé, aux infrastructures, à l'emploi ou à l'information.

Au-delà de leurs impacts économiques directs, ces initiatives renforcent l'ancrage territorial, la légitimité sociale et la valeur partagée.

Alors que la plus grande contribution d'une entreprise est généralement son impact positif à travers l'emploi, les contrats, la chaîne 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.



3.2. Quels sont les intérêts de la démarche de développement communautaire ?

Figure 4. Intérêts de la démarche de développement communautaire

Pour l'entreprise



- Amélioration de l'acceptabilité sociale et réduction des tensions locales
- Renforcement de l'image et de la légitimité de l'entreprise sur son territoire
- Contribution à la stabilité du contexte opérationnel
- Création d'un environnement favorable à l'investissement privé
- Intégration dans la gestion des risques sociaux et réputationnels
- Fidélisation des talents et mobilisation des collaborateurs autour d'un projet porteur de sens
- Renforcement de la stratégie RSE et des engagements vis-à-vis des ODD

Pour les communautés



- Amélioration de l'accès aux services essentiels (éducation, santé, eau, infrastructures, etc.)
- Création d'opportunités économiques et de revenus décents
- Renforcement des capacités locales et autonomisation des groupes vulnérables
- Participation au développement local et valorisation des savoirs communautaires
- Réduction des inégalités sociales et territoriales
- Co-construction de solutions adaptées aux besoins réels



3.3. Quels sont les principaux domaines d'action du développement communautaire ?

Une entreprise peut apporter sa contribution au développement local en : procédant à des investissements qui créent de la richesse et des revenus, en lançant des initiatives de développement économique local, en élargissant les programmes d'éducation et de développement des capacités, en promouvant et en préservant la culture et les arts et en assurant et/ou promouvant des services de santé collectifs.

Figure 5. Domaines d'actions du développement communautaire (source : ISO 26 000)



Implication auprès des communautés locales

- Mise en place de relations de proximité avec les communautés
- Respect des processus de consultation et de participation locale
- Co-définition des priorités de développement communautaire
- Établissement de partenariats avec ONG, associations ou acteurs traditionnels



Education et culture

- Soutien à l'accès à l'éducation de base, secondaire et professionnelle
- Renforcement de la qualité et de l'inclusion éducative
- Appui aux initiatives culturelles et patrimoniales locales
- Développement du capital humain et social par l'éducation



Création d'emplois et développement des compétences

- Appui à la création d'emplois directs ou indirects
- Soutien aux filières locales et à la diversification économique
- Développement de compétences techniques et entrepreneuriales
- Promotion de l'employabilité locale et du travail décent



Développement des technologies et accès à la technologie

- Diffusion de technologies à faible coût et à fort impact social
- Appui à l'innovation locale et aux savoir-faire techniques
- Facilitation de l'accès aux outils numériques et à l'information
- Organisation de formations pour l'appropriation des technologies



Création de richesses et de revenus

- Soutien à la création de microentreprises et coopératives
- Développement de fournisseurs et prestataires communautaires
- Intégration des acteurs locaux dans la chaîne de valeur
- Renforcement des capacités en gestion et production locale



Santé

- Promotion de la santé communautaire et de la prévention
- Appui à l'accès aux soins de base et à la sensibilisation sanitaire
- Contribution à la santé des travailleurs et à la sécurité au travail
- Respect des principes de précaution en cas de risques sanitaires ou environnementaux



Investissement dans la société

- Financement de projets à vocation sociale : éducation, santé, emploi
- Soutien aux infrastructures locales et à l'amélioration des conditions de vie
- Mise en œuvre d'approches participatives et durables
- Encouragement à l'autonomisation des communautés et à la pérennisation des actions

3.4. Quels sont les types d'action à mettre en place ?



THÈME 1 : IMPLICATION AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Consultation des communautés pour définir les priorités • Information régulière sur l'évolution du projet • Organisation d'actions de bénévolat d'entreprise • Cartographie participative des parties prenantes	• Nombre de consultations communautaires • Fréquence des réunions d'information • Budget annuel dédié au bénévolat et nombre d'heures par collaborateur • Cartographie actualisée des parties prenantes	• Niveau de participation des communautés • Intégration des priorités communautaires dans les projets • Amélioration du dialogue local • Connaissance partagée des parties prenantes • Satisfaction des parties prenantes par rapport au processus de consultation



THÈME 2 : EDUCATION ET CULTURE

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Appui à l'accès à l'éducation de base et professionnelle • Mise en place de formations pour groupes vulnérables • Formation à l'autonomisation et opportunités d'apprentissage des groupes vulnérables • Construction ou rénovation d'écoles • Sensibilisation culturelle et patrimoniale	• Nombre d'activités éducatives menées • Plan de formation des groupes cibles validé • Budget des projets éducatifs • Taux de réalisation des infrastructures scolaires	• Amélioration de l'accès à l'éducation dans les zones ciblées • Impact mesuré sur les capacités locales • Augmentation du taux de scolarisation • Perception positive des actions en matière d'éducation et de culture





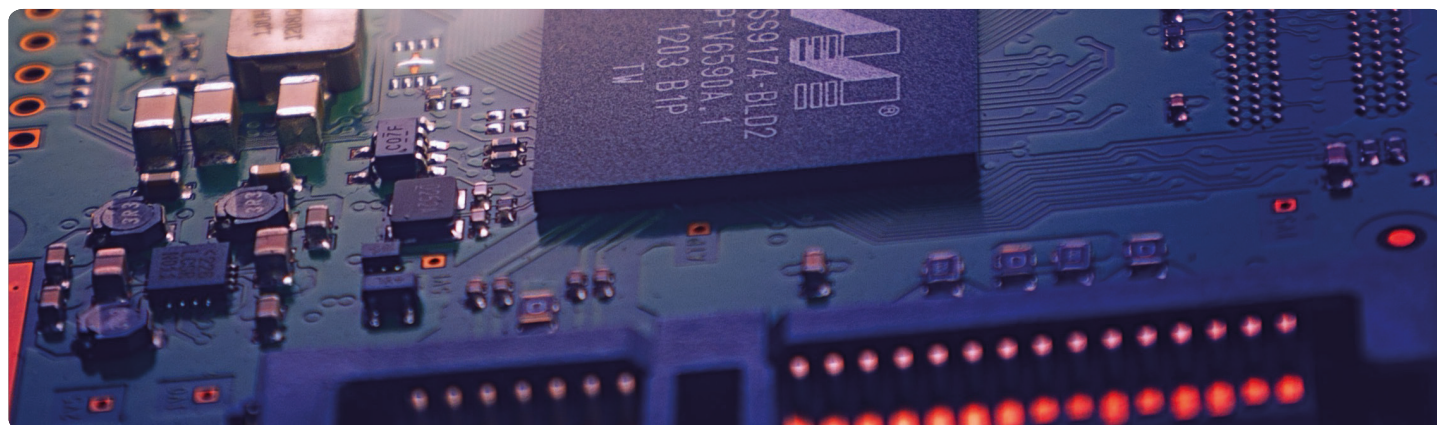
THÈME 3 : CRÉATION D'EMPLOIS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Identification des besoins en compétences • Mise en œuvre de programmes d'apprentissage local • Formation professionnelle adaptée aux besoins du marché • Suivi de l'insertion professionnelle • Création de centre de formation	• Validation des besoins en formation • Élaboration de programmes de renforcement des capacités • Taux de participation aux formations • Suivi du budget alloué par programme • Nombre de bénéficiaires des projets	• Nombre d'emplois créés localement • Évolution des compétences des groupes cibles • Taux d'insertion post-formation



THÈME 4 : DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES ET ACCÈS AUX TECHNOLOGIES

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Soutien au développement de technologies à impact social • Création de partenariats avec universités/labos • Appui à l'accès aux outils technologiques pour jeunes et femmes • Intégration des technologies dans les projets communautaires	• Élaboration d'une stratégie technologique locale • Nombre de partenariats actifs • Réalisation d'études sur les besoins des groupes cibles • Budget alloué à l'innovation sociale	• Accès accru aux technologies par les groupes cibles • Émergence d'initiatives locales innovantes • Intégration de solutions technologiques dans les projets communautaires • Amélioration des conditions d'apprentissage ou de production





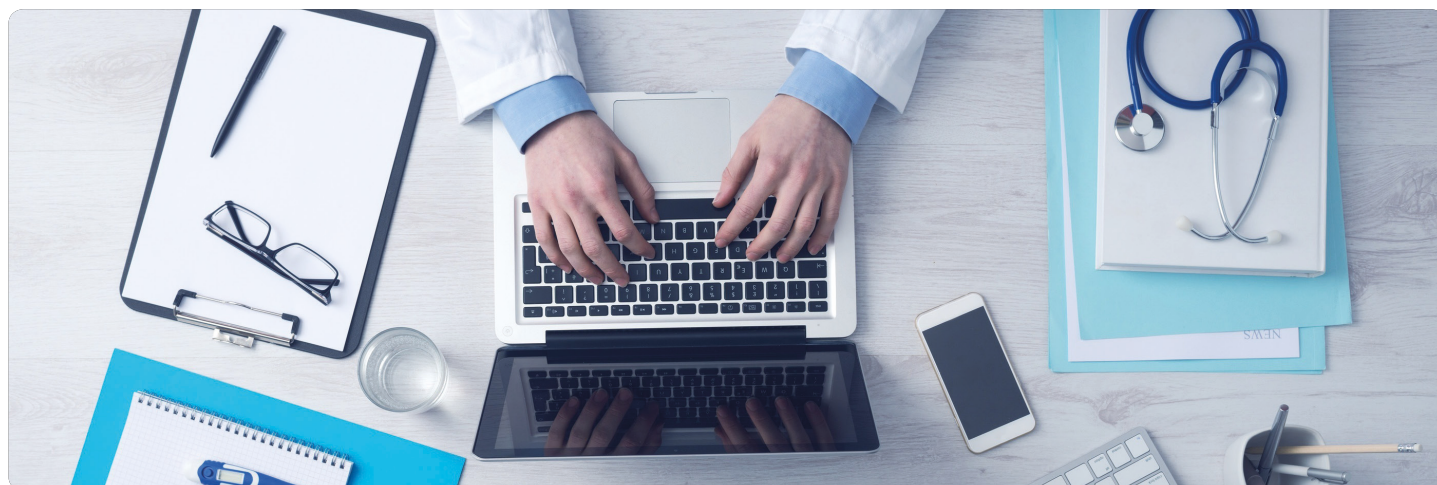
THÈME 5 : CRÉATION DE RICHESSE ET DE REVENUS

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Identification et appui des fournisseurs locaux • Campagne de sensibilisation à l'intégration dans la chaîne de valeur • Renforcement des compétences techniques et commerciales des fournisseurs • Suivi des performances d'approvisionnement local	• Mise à jour de la base de données fournisseurs locaux • Nombre d'ateliers de sensibilisation réalisés • Évaluation des écarts de capacités • Mise en œuvre d'un plan de soutien ciblé	• Augmentation du nombre de fournisseurs locaux actifs • Contribution mesurable à l'économie locale • Réduction des coûts logistiques



THÈME 6 : SANTÉ

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Appui à l'accès aux soins de santé de base • Participation aux campagnes de prévention • Construction d'infrastructures sanitaires locales • Sensibilisation à l'hygiène et la santé publique	• Existence d'un programme de santé communautaire • Nombre de campagnes de prévention menées • Nombre d'infrastructures sanitaires soutenues/construites • Montant total de budget • Nombre de campagne de santé soutenue	• Amélioration de l'accès aux soins dans les zones cibles • Amélioration des indicateurs de santé communautaire • Meilleure prévention des maladies prioritaires





THÈME 7 : INVESTISSEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

Exemples d'actions	Indicateurs de suivi	Indicateurs d'impacts
• Soutien à l'accès aux services sociaux essentiels • Partenariats locaux pour le développement territorial • Appui aux projets structurants portés par les communautés • Renforcement des capacités des leaders communautaires	• Existence d'un programme de développement local • Nombre de partenariats communautaires formalisés • Plan d'action annuel pour le développement communautaire • Nombre d'initiatives communautaires renforcées • Budget dédié aux initiatives locales	• Pérennisation des projets après le retrait de l'entreprise • Participation active des communautés aux projets • Impacts mesurés sur les conditions de vie locales

3.5. Exemples réussis

Cas de Orange Madagascar



Lauréat dans la catégorie Social, Communauté et investissement à impact social, Grande Entreprise - Prix RSE 2023



Cas de Tour Malin Madagascar



Lauréat dans la catégorie Social, Communauté et investissement à impact social, Petite et Moyenne Entreprise - Prix RSE 2023





4. POUR ALLER PLUS LOIN : COMMENT INTÉGRER L'APPROCHE DE QVCT ET LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ?

4.1. Pourquoi structurer la démarche QVCT et de développement communautaire ?

Structurer une démarche intégrant la **QVCT** et/ou le **développement communautaire** permet à l'entreprise de renforcer son impact social, en améliorant les conditions de travail en interne et en contribuant au progrès des communautés locales.

Ces approches menées individuellement ou conjointement favorisent la cohésion sociale, l'attractivité de l'entreprise et la création de valeur partagée.

Elles reposent sur des principes clés :

- Une vision commune partagée en interne et avec les parties prenantes ;
- Un pilotage structuré et participatif ;
- Un ancrage territorial fort grâce à des projets co-construits ;
- L'expérimentation continue de pratiques sociales et organisationnelles.

4.2. Processus de mise en place et de pilotage de la QVCT et du développement communautaire

La mise en place de cette double démarche proposée dans ce guide, repose sur une méthode structurée, inspirée du cycle d'amélioration continue **PDCA (Planifier – Déployer – Contrôler – Ajuster)**, en cohérence avec les guides de gouvernance et les référentiels RSE, tels que **l'ISO 26000** et les outils de **l'ANACT**.

Ce cadre permet à l'entreprise de :

- Planifier des objectifs réalistes en lien avec les attentes internes et les priorités des communautés ;
- Déployer des actions concrètes, en interne (QVCT) comme en externe (projets sociaux, éducatifs, économiques...) ;
- Contrôler les résultats à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Ajuster les démarches à partir des retours d'expérience et de l'évolution du contexte.

Structurée autour de cette logique, la démarche devient un **levier de transformation durable**, à la fois pour le bien-être au travail, le dialogue social, l'inclusion économique et l'acceptabilité territoriale. Elle permet également à l'entreprise de renforcer sa contribution aux ODD.



Figure 6. Démarche pour intégrer la QVCT et le développement communautaire dans les pratiques de l'entreprise



Les tableaux suivants proposent une méthodologie intégrée pour planifier, mettre en œuvre, suivre et ajuster les démarches de QVCT et de développement communautaire. Ils ont été conçus comme un outil combiné, permettant de visualiser de manière transversale les leviers d'action à mobiliser tant en interne (auprès des collaborateurs) qu'en externe (auprès des communautés et parties prenantes locales).

Chaque entreprise est invitée à sélectionner et adapter les actions qui correspondent à sa situation, ses enjeux, ses priorités et son niveau de maturité. Il n'est ni nécessaire ni recommandé d'appliquer l'ensemble des actions de manière uniforme.

Cette approche permet de construire une stratégie sociale cohérente, progressive et adaptée à chaque réalité, tout en favorisant les synergies entre performance organisationnelle et impact territorial.

4.2.1 Planifier : définir et évaluer la responsabilité sociétale de l'entreprise en matière de QVCT et de développement communautaire

Tableau 2. Étapes et méthodologie de planification

Pourquoi ?	Comment faire ?
Analyse réglementaire et stratégique	
Identifier les exigences légales et les référentiels applicables à la QVCT et au développement communautaire.	- Analyser les réglementations nationales et conventions (code du travail, normes SST, etc.). - Identifier les référentiels : ISO 26000 (développement local), ANACT (QVCT), OIT, Société Financière Internationale (SFI) - Intégrer une veille sur les tendances sectorielles sociales et territoriales pour anticiper les risques et identifier les opportunités
Création d'un comité de pilotage QVCT/RSE	
Structurer le pilotage de la démarche et garantir son appropriation par l'ensemble des parties internes.	- Mettre en place un comité représentatif : direction, ressources humaines, santé-sécurité, représentants du personnel. - Définir des responsabilités claires, un mandat, un budget, un calendrier. - Articuler le pilotage QVCT et communautaire.
Cartographie des parties prenantes	
Prendre en compte les attentes des collaborateurs et des parties externes pour construire une stratégie inclusive.	Pour la QVCT : - S'agissant d'une démarche en interne, l'implication de l'ensemble du personnel y compris la Direction générale est un préalable Pour le développement communautaire : - Identifier et analyser les parties prenantes clés, leurs attentes, et leur influence sur la démarche RSE. - Ajouter une dimension dynamique en prévoyant comment ces relations peuvent évoluer à moyen et long terme. - Produire la liste des parties prenantes clés et la liste des attentes formulées Pour aller plus loin : Impliquer vos parties prenantes dans le diagnostic à travers des réunions, des focus groupes, des sondages, et mettre à jour la cartographie à chaque évolution du projet ou du contexte.

Identification et hiérarchisation des enjeux

Aligner la stratégie sur les enjeux réels et les priorités identifiées avec les parties prenantes.

Pour la QVCT : analyser les déterminants de la qualité du travail (sens, pouvoir d'agir, santé, reconnaissance).

Quelle est la pertinence de l'action ?

- Quelles sont les activités de l'organisation qui peuvent avoir des conséquences sur les parties prenantes et le développement durable ?
- Quels sont les moyens et les conditions pour permettre, à chacun dans l'entreprise, de faire un travail de qualité, dans de bonnes conditions afin de concilier amélioration de la santé des salariés et performance globale.

Pour le développement communautaire : analyser les domaines d'action selon l'ISO 26000 :

Quelle est l'importance du sujet ?

- Quels sont les risques sur le domaine d'action en lien avec les activités de l'entreprise, et qui sont les parties prenantes concernées ? Quels sont les impacts négatifs de l'absence d'action sur le domaine ?
- Quelles sont les opportunités pour l'entreprise et ses parties prenantes par rapport à ce domaine d'action ? Quels sont les impacts positifs de la mise en place de ces actions ?
- **Priorisation des enjeux**
 - Croiser les enjeux importants pour l'entreprise aux attentes des parties prenantes
 - Sélectionner les enjeux les plus matériels pour l'entreprise et ses parties prenantes

Diagnostic stratégique (analyse SWOT) de la démarche ou des actions existantes

Évaluer la maturité de la démarche existante et repérer les leviers de transformation.

Analyser les forces et les faiblesses de la gouvernance RSE actuelle :

- L'entreprise dispose-t-elle d'un cadre de gouvernance clair et structuré pour piloter sa démarche en matière de développement communautaire et la QVCT ?
- Les engagements sont-ils traduits en actions concrètes et intégrés dans les pratiques de l'entreprise ?
- Un dispositif de suivi-évaluation est-il mis en place pour mesurer les résultats et impacts des actions ?
- Les ressources humaines, techniques et financières de l'entreprise sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre efficacement la démarche RSE/QVCT ?

Diagnostiquer les initiatives RSE existantes et identifier les écarts par rapport aux normes internationales :

- Identifier les actions existantes en matière de QVCT et de développement communautaire, en ciblant les enjeux clés
- Identifier les lacunes par rapport aux pratiques actuelles et les enjeux identifiés
- Identifier les axes d'engagement prioritaires : choisir les domaines clés d'intervention clé en fonction des enjeux et des impacts positifs attendus pour l'entreprise et ses parties prenantes.
 - Identifier les risques liés à l'inaction ou aux lacunes du système actuel.
 - Prioriser les améliorations à intégrer au plan d'action.

Évaluation des capacités internes

Anticiper les ressources nécessaires à la mise en œuvre effective de la démarche.

- Évaluer les moyens humains, financiers, matériels disponibles pour la QVCT et le développement communautaire
- Identifier les compétences clés à renforcer.
- Planifier la mobilisation progressive des ressources.

Définition des priorités stratégiques

Cibler les domaines d'action prioritaires pour maximiser l'impact et la cohérence stratégique.

- Établir une matrice d'impact en croisant enjeux internes/externes, faisabilité et bénéfices attendus.
- Aligner les priorités avec les ODD, les valeurs de l'entreprise et les attentes territoriales.
- Formaliser une feuille de route avec indicateurs et résultats attendus.



Bilans de l'étape :

A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

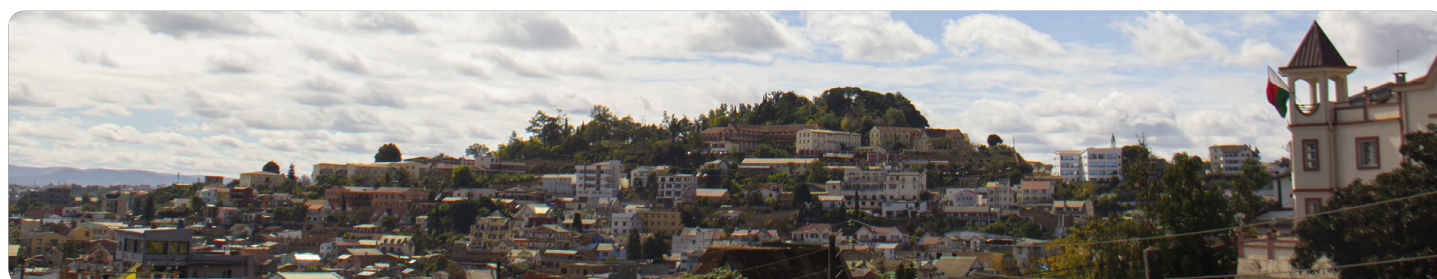
- Les enjeux prioritaires en QVCT et développement communautaire sont identifiés et hiérarchisés.
- Les principales parties prenantes internes et externes, ainsi que leurs attentes, sont connues.
- Les écarts entre les pratiques actuelles et les référentiels sont analysés.
- Des actions concrètes sont définies pour combler ces écarts.
- Les forces et faiblesses du système de gouvernance RSE sont clarifiées.
- Des recommandations sont formulées pour structurer et aligner le pilotage global de la démarche.
- Une feuille de route d'actions prioritaires à fort impact est élaborée.

4.2.2. Développer : planifier et mettre en œuvre les activités

Cette phase concerne la mise en œuvre concrète des actions planifiées :

Tableau 3. Étape et méthodologie de développement

Pourquoi ?	Comment faire ?
Formulation de la politique de développement communautaire/QVCT	
Donner un cadre clair à l'engagement de l'entreprise sur ses responsabilités internes et territoriales.	• Définir une vision QVCT et de développement communautaire alignée avec les valeurs de l'entreprise. • Formuler les engagements de la direction en matière de QVCT et de développement communautaire. • Identifier les axes d'engagement internes (conditions de travail, santé, dialogue social) et externes (communautés locales, inclusion, accès aux services). • Formaliser la politique et la diffuser auprès des parties prenantes internes et externes.
Définition de la stratégie RSE intégrée	
Traduire la politique en objectifs stratégiques et cohérents avec les enjeux identifiés.	• Fixer des objectifs clairs, mesurables et datés pour chaque axe prioritaire (QVCT, emploi local, dialogue communautaire). • Définir les indicateurs de succès et les résultats attendus. • Mettre en place un processus de décision inclusif et aligné avec la gouvernance globale. • Réviser la stratégie tous les 3 à 5 ans pour l'adapter aux évolutions internes et externes.
Mise en place d'un système de management QVCT et des projets de développement communautaire	
Structurer et coordonner la mise en œuvre des engagements QVCT et communautaires dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, pour garantir la cohérence, l'efficacité et l'appropriation des actions à tous les niveaux.	• Mettre à disposition des outils adaptés (boîte à outils QVCT, grilles de suivi, matrices d'impacts). • Intégrer la QVCT et les projets communautaires dans les fonctions dans les processus • Désigner des référents par domaine (QVCT interne, développement communautaire externe). • Décliner les engagements en objectifs opérationnels, procédures et politiques internes (ex. : politique de bien-être au travail, politique d'achat local, charte de partenariat communautaire). • Développer et mettre à disposition des outils de pilotage adaptés (tableaux de bord QVCT, plan de gestion des partenariats, trames de diagnostic participatif). • Favoriser la transversalité via des comités inter-fonctionnels ou des groupes projets mixtes.



Déploiement de la démarche QVCT et communautaire

Assurer l'appropriation de la démarche par les équipes et garantir la réalisation des actions prévues.

- Élaborer une feuille de route avec des actions, des responsables, un calendrier et des indicateurs.
- Développer ou renforcer les politiques internes et/ou des politiques ou chartes de responsabilité sociale territoriale (ex : politique d'emploi local, politique d'investissement social).
- Organiser des sessions de sensibilisation, de formation et de co-construction autour des composantes QVCT (projet d'entreprise, compétences, organisation du travail, climat social, etc.)/des rencontres régulières avec les communautés (réunions, focus groupes, diagnostics participatifs).
- Identifier des projets à fort impact local à co-construire avec les parties prenantes (ex : appui à l'éducation, accès à l'eau, soutien aux producteurs locaux).
- Mettre en place un dispositif de suivi communautaire basé sur des indicateurs sociaux et territoriaux (accès, inclusion, satisfaction des bénéficiaires, etc.).

Développement de partenariats stratégiques

Mobiliser des ressources complémentaires, renforcer la légitimité et maximiser l'impact social et territorial.

- Identifier des partenaires aux expertises complémentaires (ONGs, collectivités, réseaux RSE, universités).
- Formaliser les partenariats autour d'objectifs partagés.
- Co-développer des projets d'impact (formation, santé, inclusion, accès à l'emploi, développement local).



Bilans de l'étape :

A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- La politique RSE intègre les volets QVCT et développement communautaire.
- Une stratégie de mise en œuvre claire par thématique est définie.
- Les rôles et responsabilités des acteurs internes et partenaires sont formalisés.
- Un plan d'action avec indicateurs couvre les actions internes (QVCT) et externes (communauté).
- Des partenariats stratégiques sont établis pour la réalisation des projets à impact.

4.2.3. Contrôler : suivre les actions et mesurer la performance

Cette phase vise à mesurer l'efficacité des actions et à évaluer les résultats obtenus :

Tableau 4. Étape et méthodologie de contrôle

Pourquoi ?	Comment faire ?
ACTION : Mise en place d'un mécanisme de suivi et évaluation	
Mesurer les résultats, vérifier l'atteinte des objectifs QVCT et communautaires, et assurer l'amélioration continue.	• Développer un tableau de bord QVCT et communautaire avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs (santé, dialogue social, inclusion, accès aux services, etc.). • Mettre en place un système de reporting interne (comité QVCT) et externe (communication aux parties prenantes). • S'appuyer sur des standards de transparence (ISO 26000, Global Reporting Initiative) et des processus de revue croisée avec les référentiels ANACT pour la QVCT. • Documenter les enseignements tirés pour chaque cycle et intégrer les ajustements dans les plans d'action. Pour aller plus loin : mobiliser un audit externe, une autoévaluation ou une labellisation pour renforcer la crédibilité.
ACTION : Revue participative et analyse des écarts	
Renforcer la légitimité, l'appropriation et l'efficacité des actions grâce à une revue collective et transparente.	• Organiser des ateliers participatifs internes (équipes, management) pour analyser collectivement les résultats QVCT. • Mener des consultations communautaires pour évaluer l'impact local et la satisfaction des bénéficiaires. • Identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et proposer des ajustements concrets. • Intégrer des audits (internes/externes) pour objectiver les constats et renforcer la transparence. • Mettre en place un bilan annuel intégré QVCT/communautaire alimentant la boucle d'amélioration continue.

Bilans de l'étape :

A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- Une stratégie de suivi-évaluation est mise en place pour mesurer l'avancement des actions QVCT et communautaires, avec des indicateurs adaptés.
- Les résultats de mise en œuvre du plan d'action sont collectés, analysés et partagés, en interne et avec les parties prenantes externes.
- Les forces et faiblesses de la stratégie actuelle sont identifiées, tant sur le pilotage de la QVCT (dialogue, conditions de travail, bien-être) que sur les impacts communautaires (inclusion, accès aux services, partenariats).
- Des pistes d'ajustement sont formulées pour alimenter la phase suivante d'amélioration continue.

4.2.4. Ajuster et améliorer continuellement la démarche

Cette phase permet d'ajuster et d'améliorer continuellement la démarche RSE :

Tableau 5. Étape et méthodologie d'ajustement et d'amélioration continue

Pourquoi ?	Comment faire ?
ACTION : Communication et valorisation des résultats	
Renforcer la transparence, valoriser les efforts QVCT et communautaires, et améliorer l'image et la confiance des parties prenantes.	• Communiquer les résultats QVCT (ex. : bien-être, climat social, conditions de travail) et communautaires (ex. : emploi local, services, partenariats). • Mettre en avant les bénéfices tangibles : amélioration du climat social, réduction du turnover, valorisation des impacts locaux. • Produire des rapports ou bulletins de résultats partagés avec les salariés, partenaires communautaires, et parties prenantes externes. • Capitaliser sur les réussites terrain (success stories internes et partenariales). • Intégrer cette communication dans la stratégie RH et de développement communautaire de l'entreprise.
ACTION : Amélioration continue de la démarche	
Adapter en permanence la démarche aux retours d'expérience internes (QVCT) et externes (communautés) pour en maximiser l'impact et la pertinence.	• Intégrer les retours du suivi-évaluation pour ajuster les politiques QVCT et les programmes communautaires. • Mettre à jour les feuilles de route en fonction des évolutions du contexte interne ou territorial. • Favoriser des temps de recul réguliers (revue annuelle, retour d'expérience collaboratif). • Encourager la mise en place d'une communauté des pratiques, favorisant l'échange d'expériences et l'innovation entre entreprises. • Adapter les outils, indicateurs et méthodes de mise en œuvre aux besoins évolutifs.
ACTION : Création ou intégration de communautés de pratiques	
Mutualiser les apprentissages, stimuler l'innovation et amplifier l'impact à travers le partage entre pairs.	• Rejoindre ou créer des réseaux RSE (forums, clubs, collectifs d'entreprises). • Organiser ou participer à des ateliers inter-entreprises autour de la qualité de vie au travail et de l'impact territorial. • Documenter et partager les outils ou méthodologies développés (grilles de diagnostic QVCT, modèles de partenariat communautaire). • Promouvoir les échanges croisés entre entreprises, ONGs et collectivités pour co-construire des solutions adaptées aux territoires.

Bilans de l'étape :

A l'issue de cette phase, les résultats suivants devraient ressortir :

- Un plan de communication des actions QVCT et communautaires.
- Une stratégie d'amélioration continue est mis en place pour renforcer les points forts et corriger les faiblesses.
- Les bonnes pratiques sont partagées et diffusées.

