RAPPORT D'IMPACT

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'IMPACT DU CSE AFRIQUE EN 2021

PRÉSENTATION DU CSE AFRIQUE

Le Centre d'Excellence Sociale (CSE) est un programme stratégique de la Fondation Earthworm. La mission du CSE est la création d'un environnement propice à l'harmonie sociale et à l'application des droits humains en dotant les entreprises, la société civile et les gouvernements de praticiens sociaux bien formés dans les régions où ils exercent leurs activités. Divers experts sociaux ayant une expérience avérée des questions sociales sont mobilisés pour concevoir et dispenser des cours de courte et de longue durée à des participants se trouvant en première ligne des interactions entre les entreprises et les communautés en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le centre de formation africain du CSE est basé à Yaoundé, au Cameroun. Pour plus d'informations sur le CSE, cliquez **ici**.

PRESENTATION DE LA FONDATION EARTHWORM

La Fondation Earthworm est une organisation à but non lucratif qui est actuellement présente dans 20 pays, dont le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, l'Indonésie, la Malaisie, la Chine, l'Équateur, le Pérou, le Brésil, l'Inde et plusieurs pays en Europe. Elle emploie plus de 200 personnes dans le monde et travaille avec des petites et grandes entreprises, des communautés et des producteurs de matières premières pour créer des cas convaincants de transformation sociale et environnementale. Avec un esprit novateur et entrepreneurial, la fondation travaille sur le terrain avec des personnes pour créer des histoires de transformation inspirantes. L'accent est mis sur la création de valeur, l'engagement sans jugement et le fait de porter l'espoir et une vision positive de l'avenir.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE ..... pages 4 - 9

CSE AFRIQUE ..... pages 10 - 19

IMPACT 1: DES PROFESSIONNELS TRANSFORMÉS ..... pages 20 - 33

IMPACT 2: DES ENTREPRISES PROSPÈRES ..... pages 34 - 53

IMPACT 3: DES COMMUNAUTÉS ACCOMPAGNÉES ..... pages 54 - 63

L'AVENIR DU CSE AFRIQUE ..... pages 64 - 67

ANNEXES ..... pages 68 - 73

Écrit et préparé par le Dr Tanya Murphy, Dr Glenn O'Neil et Jacob Warn, avec Gilbert Fokou

PRÉFACE
RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Cette étude d'impact du Centre d'Excellence Sociale (CSE) Afrique a été réalisée par une équipe de cinq personnes dirigée par le Dr Tanya Murphy en 2021. Elle contient un retour d'information et les contributions de 174 enquêtes et réponses à des entretiens réalisés en ligne et lors d'une visite sur le terrain au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

Principaux résultats

1) Des professionnels transformés

Les étudiants qui ont suivi les formations courtes et longues du CSE font état d'un impact important sur leur développement personnel et professionnel. Ils bénéficient d'un épanouissement personnel, d'une plus grande tolérance interculturelle et du développement de compétences non techniques en matière de communication et de résolution de problèmes. Les étudiants obtiennent leur diplôme avec un excellent savoir-faire technique en matière de gestion sociale et une soif d'apporter des changements sur leur lieu de travail. La formation au CSE a un impact positif sur leur progression de carrière et leur sécurité d'emploi, avec un réseau florissant d'anciens apprenants offrant un soutien entre pairs.

2) Des entreprises prospères

Les anciens apprenants du CSE ont manifestement aidé les entreprises à développer de meilleurs systèmes de gestion sociale, notamment en ce qui concerne les relations avec les communautés. L'approche des anciens apprenants du CSE entraîne un changement positif de culture au sein des entreprises, avec une plus grande attention portée sur les droits des travailleurs et sur les pratiques durables. Cependant, bien qu'ils soient très appréciés par leurs employeurs, les diplômés du CSE se heurtent encore souvent à des obstacles importants pour avoir un impact au sein des entreprises où ils travaillent, en particulier pour obtenir des budgets adéquats et l'adhésion des dirigeants. De nombreux diplômés continuent à diffuser les approches et les méthodologies du CSE dans le secteur public et la société civile.

3) Des communautés accompagnées

Les diplômés du CSE sont désormais responsables de la gestion sociale dans de vastes régions d'Afrique. Les entreprises et organisations pour lesquelles ils travaillent gèrent des millions d'hectares de terres, dont la superficie varie généralement entre 4 000 et 400 000 hectares par entreprise. En outre, grâce aux efforts de 14 diplômés du CSE, 28 000 membres communautaires ont désormais bénéficié de processus de résolution des conflits. Les communautés à travers l'Afrique rapportent avoir connu des changements positifs dans les communications avec les entreprises depuis la prise de fonction des diplômés du CSE. Bien que la création d'un changement à long terme au niveau local nécessite une planification de grande envergure et ne peut être précipitée, ce rapport témoigne de l'impact remarquable du CSE Afrique au cours des 12 dernières années.

Parallèlement à ce rapport, cinq études de cas distinctes offrent un aperçu plus détaillé de l'impact sur les professionnels, les entreprises et les communautés.

Un regard vers l'avenir

Le rapport se termine par quatre réflexions jugées utiles pour l'évolution future du CSE. Ces domaines clés comprennent :

1. Le développement de nouveaux programmes courts et améliorés ainsi que des services de conseil pour les entreprises ;
2. L'investissement accru dans des approches visant à provoquer un changement systémique en Afrique, en collaboration avec la Fondation Earthworm ;
3. Le développement d'autres réseaux après le cours ainsi que la poursuite de l'apprentissage et la visibilité ;
4. L'exploration d'un nouveau modèle de financement pour le CSE Afrique.

Des recommandations plus détaillées figurent dans un rapport d'apprentissage distinct.

PRÉFACE

L'IMPACT EN CHIFFRES

94%

des diplômés des programmes longs continuent de travailler dans le domaine de la gestion sociale

Chiffre fondé sur le suivi de l'emploi des diplômés du CSE de 2009 à 2018

97%

Taux de réussite des apprenants inscrits aux programmes du CSE

82%

Pourcentage des diplômés ayant jugé les cours comme étant « importants » ou « très importants » pour leur travail

**Selon les résultats d'une enquête de mai Enquêtes auprès des diplômés de 2021 (programmes longs)*

4 000 - 400 000

Gamme typique d'hectares de terres gérées par les entreprises où travaillent les diplômés du CSE*.

5 000 à 1 million

Gamme typique de membres communautaires touchés par l'entreprise

110

apprenants ont obtenu leur diplôme des programmes courts du CSE

103

apprenants ont obtenu leur diplôme des programmes courts du CSE

97%

des anciens diplômés du CSE continuent à travailler en réseau avec d'autres diplômés et formateurs

59%

des diplômés du CSE ont trouvé un emploi un an après avoir terminé les programmes courts

80%

des anciens apprenants des programmes courts tiennent une formation organisée pour les collègues

95 organisations impactées dans

16 pays africains avec

45% de diplômés du CSE dans le secteur privé

PRÉFACE

APERÇU MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude d'évaluation d'impact a été réalisée par une équipe de cinq personnes dirigée par le Dr Tanya Murphy (Suisse) en collaboration avec Jacob Warn (Royaume-Uni), Dr Glenn O'Neil (Suisse), Gilbert Fokou (Côte d'Ivoire) et Julien Seka (Cameroun).

En tant que première évaluation externe depuis la création du CSE Afrique en 2008 et instruite par Earthworm, cette étude visait l'évaluation de l'impact du CSE sur ses diplômés, les entreprises et les autres milieux de travail où ces derniers ont commencé à travailler ainsi que sur l'environnement et les communautés touchées. De plus, l'étude visait à tirer les leçons des pratiques exemplaires du CSE et de la façon dont elles peuvent être optimisées pour un impact maximal.

La recherche a été menée en combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, notamment :

- En juin 2021, le CSE a mené une enquête auprès d'anciens apprenants des programmes longs ; 57 réponses ont été reçues et le taux de réussite a été de 63 % ; par conséquent, le nombre de réponses à chaque question varie.

- En mai 2021, une enquête réalisée par le CSE auprès de ses anciens apprenants ayant participé aux programmes courts : 24 réponses ont été reçues avec un taux de réussite de 38% ; en conséquence, le nombre de réponses à chaque question varie.

- Une enquête auprès des formateurs du CSE a été réalisée en mai 2021. 11 réponses ont été reçues, avec un taux de réponse de 100 %.

76 entretiens réalisés

6 réunions communautaires tenues

32 Entretiens avec les diplômés du CSE

10 rencontres avec les acteurs communautaires

18 entretiens avec les employés

- Une visite sur le terrain au Cameroun et en Côte d'Ivoire en juin 2021, effectuée par Tanya Murphy, au cours de laquelle des entretiens et des échanges ont eu lieu avec 16 diplômés du CSE, dont 5 en formation courte et 11 en formation longue, 12 employeurs et collègues dans 6 entreprises qui emploient des anciens apprenants, 3 employeurs et collègues de 2 organisations non gouvernementales, 10 parties prenantes communautaires du travail des anciens apprenants, dont 2 ONG, 3 chefs locaux, 2 représentants du gouvernement local, 3 représentants d'associations communautaires, ainsi que 1 formateur et 4 employés de Earthworm qui sont également formateurs. En somme, en plus de 6 réunions communautaires de 12 à 25 participants chacune, 46 personnes ont été interviewées pendant la visite [voir remerciements].

- 30 Entretiens semi-structurés réalisés à distance entre mai et juillet 2021 avec 16 diplômés du CSE, dont 2 du programme court, 2 employés d'entreprises employant des diplômés du CSE, 1 employeur d'une organisation non gouvernementale, 4 bailleurs de fonds de 3 organisations, 2 formateurs et 5 employés de Earthworm, qui sont également des formateurs [voir annexes].

- Un examen de la documentation, des rapports, de l'enregistrement et des données de surveillance disponibles depuis le début des activités du CSE.

LE CENTRE D'EXCELLENCE SOCIALE

Développement professionnel en vue de la responsabilité sociale

CSE AFRIQUE
PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Le CSE Afrique occupe une place de choix dans l'écosystème de la gestion sociale en Afrique. Les formateurs, les apprenants, les entreprises et les bailleurs de fonds reconnaissent son impact clairement défini et différencié, ainsi que sa capacité à transformer les pratiques des entreprises et à apporter un bienfait social à long terme. Nous avons identifié 3 facteurs clés de son succès : une formation de qualité, le calibre des apprenants et une intervention en temps opportun.

Une formation de qualité

Les programmes du CSE se définissent clairement sur le marché des cours de gestion sociale des ressources naturelles, comblant une lacune du marché comme avec un produit de qualité et innovant. Le CSE propose des formations courtes et longues.

Le « programme de formation longue pour responsables sociaux » de 10 mois est destiné aux diplômés universitaires récents et aux professionnels en début de carrière de toute l'Afrique subsaharienne. Ce cours consiste en 4 mois de formation théorique et pratique à Yaoundé, au Cameroun, suivis d'un stage de 5 à 6 mois auprès d'entreprises, d'ONG et de gouvernements tout en étant encadré par des formateurs du CSE. Ce long programme se termine par une session d'un mois au cours de laquelle les étudiants documentent et partagent leurs projets de stage.

Les « formations courtes » du CSE Afrique sont offertes aux professionnels qui ont déjà un emploi, mais qui doivent acquérir des compétences clés ou apprendre de nouvelles méthodes de gestion sociale. Ces cours peuvent être personnalisés en fonction des besoins et des demandes des entreprises, des organisations et des gouvernements.

Le CSE offre des modules de formation de grande qualité sur les relations communautaires, la résolution de conflits, les droits des travailleurs, le respect des peuples autochtones et les systèmes de gestion sociale. Ces modules ne sont pas seulement théoriques, mais développent des compétences pratiques. La formation est « axée sur les solutions », une composante qui fait souvent défaut dans l'éducation formelle et la formation en entreprise.

De nombreux formateurs experts qui dispensent des cours au CSE le confirment, en expliquant que la majorité des cours disponibles en Afrique centrale et de l'Ouest sont soit universitaires et beaucoup trop académiques, soit, à l'autre extrême, des ateliers d'un à deux jours qui offrent peu de valeur durable.

Un formateur affirme : « La relation particulière avec les entreprises est ce qu'apporte le CSE et l'enseignement pratique axé sur les problèmes. » Comme le rapporte un autre formateur, « la qualité de l'éducation en Afrique de l'Ouest est généralement très faible. Leurs enseignements sont limités. Les diplômes de sociologie sont démodés - et ne se concentrent pas sur les compétences pratiques. En comparaison, le CSE est un programme de résolution de problèmes ; ce qui le rend unique en son genre. » Les apprenants reconnaissent également cette différenciation : comme le rapporte un ancien diplômé, « à l'université, nous étudions des concepts, mais au CSE, nous les rendons concrets et apprenons à les utiliser dans le secteur. »

De façon générale, les apprenants soulignent également la nature différente de la formation au CSE, qu'il s'agisse de leur demander de porter des vêtements décontractés lors du premier entretien, de créer des cartes sur le sol avec des pierres ou de leur demander de dessiner leurs émotions. Les apprenants parlent en termes très chaleureux de leurs formateurs « inspirants », même après dix ans. Ils se souviennent de la passion de leurs formateurs et de leurs approches fondées sur des valeurs, épousant des engagements sur des questions telles que le féminisme ou les droits des communautés.

Les enquêtes de retour d'information menées auprès des apprenants font état d'appréciations constamment élevées des formateurs ; 100 % (15/15) des apprenants du programme long de 2020 ont estimé que la formation avait répondu à leurs attentes et tous ont vivement recommandé le cours (14 ont obtenu la note 10/10 et un a obtenu la note 9/10 sur son intention de recommander la formation). Les diplômés du CSE ont également souligné que plusieurs modules se sont avérés essentiels pour leur travail, se référant à leurs notes de cours des années plus tard.

Les apprenants interrogés font état de l'impact de la formation du CSE sur leur capacité à influencer leur travail sur le lieu de travail. 88% des apprenants au programme de formation longue ont déclaré que la formation du CSE sur le Consentement libre, préalable et éclairé (CLIP) était très utile, tandis que 84% ont déclaré que la formation sur la résolution des conflits communautaires était utile. Une majorité d'apprenants ont également jugé positivement l'utilité des cours sur les droits des travailleurs (51%) et la résolution des conflits entre travailleurs (69%).

**Voir les sections 1.1 et 1.2 pour l'impact de cette approche sur les apprenants et leurs carrières.*

***Tous les résultats d'enquête cités proviennent de l'enquête auprès des diplômés de mai 2021 (programme de formation longue), sauf indication contraire.*

Le calibre des apprenants du CSE

Les futurs apprenants sont soumis à un processus de sélection rigoureux, avec des entretiens en face à face qui durent une journée entière. Comme le souligne un formateur, « Nous recherchons des apprenants qui ont du répondant et une approche moins passive. » Le résultat est, une fois accepté, un taux de désertion extrêmement faible, avec un taux de réussite de 97% au cours des 12 dernières années.

Le haut calibre de l'admission des apprenants porte ses fruits à l'étape du stage, où les employeurs constatent une différence entre les stagiaires du CSE et les stagiaires ordinaires, non seulement en raison de leur formation, mais aussi grâce au calibre des apprenants eux-mêmes, assuré par un processus de sélection rigoureux. « Habituellement, les stagiaires sont bons pour faire ce que vous leur demandez de faire », rapporte un responsable des RH d'une société ivoirienne d'huile de palme, « les stagiaires du CSE identifient les problèmes et trouvent eux-mêmes des solutions. »

Un autre employeur d'une société d'huile de palme de la Côte d'Ivoire rapporte : « Il y a un manque de vision parmi ceux qui n'ont pas été formés au CSE. En effet, les diplômés du CSE proposent des solutions souvent appropriées, les valident et les mettent en œuvre, alors que d'autres attendent les conseils de la direction, et parfois ne les mettent pas en œuvre efficacement. »

> **Pour trouver nos apprenants, nous recherchons des perles.**
>
> *-- Personnel du CSE*

Cette passion pour le changement est attestée par les apprenants eux-mêmes. Lors du récent cours Phœnix (voir annexe) organisé en 2020, un apprenant s'est fait la promesse suivante : « développer toutes les stratégies possibles pour convaincre ma hiérarchie d'adhérer aux bonnes pratiques de gestion durable des ressources naturelles. »

Un autre affirme résolument : « Mon engagement à l'égard du changement social est d'aller au-delà des attentes pour veiller à ce que les communautés locales concernées au sein d'une concession de projet aient un impact socio-économique sur leurs moyens de subsistance lorsqu'un projet est mis en œuvre sur leurs terres. »

> **Il y a un manque de vision chez les autres stagiaires qui n'ont pas été formés au CSE.**
>
> *-- Un employeur*

Ces aspirations audacieuses sont communes à de nombreux stagiaires du CSE, comme en témoignent les études de cas de Tatiana Eboua et Victor Yuh Tamanjong (voir annexe), qui démontrent un vif appétit pour l'apprentissage et la justice sociale.

Diplômés du programme long

103

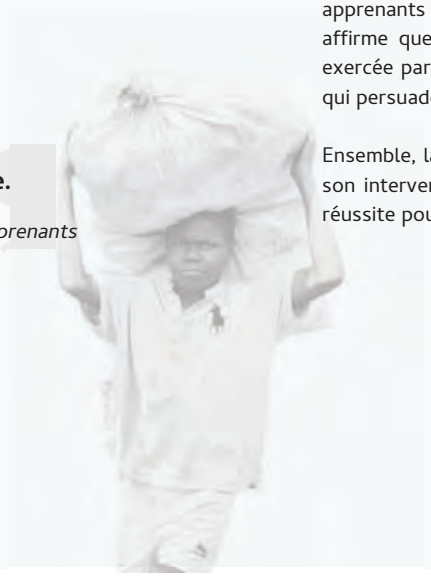
professionnels ont obtenu leur diplôme des programmes longs du CSE depuis 2009

Diplômés des programmes courts

110

professionnels ont achevé leur programmes courts au CSE ; depuis 2009

> **Le CSE est intervenu à un moment critique.**
>
> *-- Les anciens apprenants*



Une réponse à point nommé

Au cours de la dernière décennie, les programmes du CSE Afrique ont été une réponse opportune à l'attention internationale et locale croissante aux perspectives sociales de la gestion des ressources naturelles. Les fondateurs du CSE ont identifié un manque criard de jeunes professionnels africains qualifiés susceptibles de travailler au sein des entreprises pour mettre en œuvre des programmes de gestion sociale au niveau des communautés de base, en apportant des changements selon une approche « ascendante ».

Le CSE a joué un rôle de premier plan en aidant les communautés et les entreprises à négocier une transition vers des sociétés justes et durables. Cette transition a vu un nombre croissant d'entreprises chercher à obtenir une certification pour leurs activités. À titre d'exemple, dans le seul secteur de la foresterie, la certification du Forest Stewardship Council (FSC) en Afrique est passée à un peu plus de 2 millions d'hectares en 2004, à 9 millions d'hectares en 2020, soit plus du quadruple.

Dans la mesure où l'on attend des entreprises qu'elles intègrent des pratiques durables dans leur travail et qu'elles respectent les normes internationalement reconnues en matière de gestion des ressources naturelles et de pratiques sociales, le personnel formé par le CSE est à même de soutenir les entreprises dans leur transition grâce à son expertise en matière de processus participatifs et de développement durable.

« Le CSE est intervenu à un moment critique », rapporte un ancien diplômé du programme court, « lorsque la certification forestière a commencé à prendre de l'ampleur et qu'il y a eu de fortes pressions de la part des ONG au niveau international. » À cette fin, les anciens apprenants du CSE ont un rôle essentiel à jouer. De même, un autre ancien apprenant affirme que « la motivation de l'entreprise est vraiment la certification et la pression exercée par les gouvernements et les acheteurs pour obtenir cette certification. C'est ce qui persuade l'entreprise de mener des actions sociales. »

Ensemble, la qualité de la formation dispensée par le CSE, le calibre de ses apprenants et son intervention opportune au début du 21e siècle ont créé des conditions positives de réussite pour les impacts explorés ici.

MINI-ÉTUDE DE CAS 1

À LA DÉCOUVERTE DE LA PROMOTION PHŒNIX 2020

En 2020, le CSE a lancé une nouvelle promotion pour 15 professionnels et jeunes diplômés de 7 pays africains afin de renforcer leurs capacités en matière de gestion des ressources naturelles. La promotion « Phoenix » a permis aux apprenants d'acquérir de nouveaux outils théoriques et pratiques essentiels.

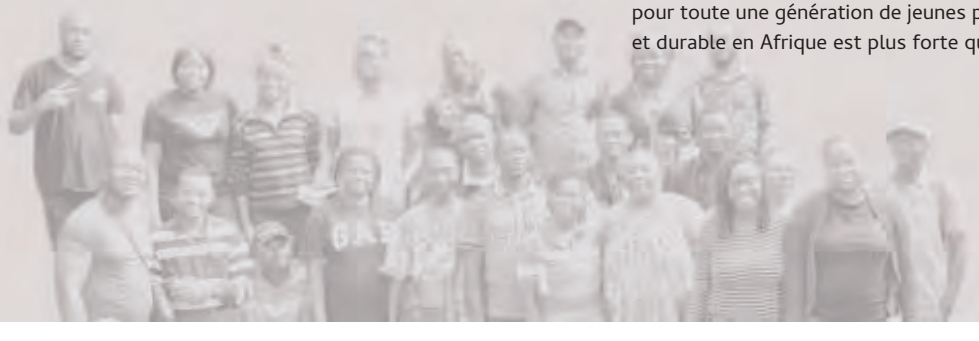
Des apprenants profondément motivés

Comme pour tous les cours du CSE, les stagiaires sélectionnés ont fait preuve d'une motivation exceptionnelle. Une apprenante a exprimé son désir de « promouvoir le changement tout en tenant compte des populations concernées ». Un autre souhaitait « contribuer à une gestion durable et aider à garantir les besoins de toutes les générations ».

Certains stagiaires ayant une expérience préalable dans le secteur avaient des aspirations d'apprentissage très spécifiques. « J'étais animé par un esprit de résolution de problèmes au CSE », a déclaré un stagiaire, « Je croyais que cela ne pouvait se faire que par une formation qui me donnerait les compétences nécessaires pour faciliter la cohabitation entre mon entreprise, qui détient les permis miniers, et les communautés, qui détiennent les titres fonciers. »

Elargir les horizons

Pendant le cours, les stagiaires ont développé une plus grande conscience des perspectives culturelles, de la part de leurs promotionaires et des communautés visitées. « Il y avait tellement à apprendre de chacun que parfois j'ai l'impression d'avoir visité les six pays de mes camarades de classe simplement en écoutant leurs expériences », a déclaré un stagiaire. « La visite de terrain dans la réserve de biosphère du Dja reste gravée dans mon esprit », se souvient un autre stagiaire. « Les femmes de ce village nous ont accueillis comme des "petits princes" au point où la peur du premier contact a disparu et que nous nous sommes facilement intégrés. »



Dotés de cette compréhension sociale plus large, les stagiaires sont motivés à créer un changement social une bonne fois pour toutes. « J'ai l'intention de faire comprendre à mes supérieurs l'importance des aspects sociaux au sein de notre structure en leur montrant les avantages de l'intégrer dans les activités de l'entreprise », résout un stagiaire. « J'utiliserai la formation acquise pour identifier les parties prenantes dans les activités de mon entreprise, le choix des projets communautaires, et surtout pour comprendre la perception de la communauté afin de travailler avec elle et de l'amener à rejoindre et à soutenir mon entreprise dans l'exercice de ses activités », déclare un autre, s'engageant à des processus plus inclusifs et participatifs.

Mettre l'apprentissage en pratique

Au moment de la rédaction du présent rapport, en août 2021, les apprenants de la promotion Phoenix effectuaient leur stage dans de nombreux secteurs. Huit d'entre eux travaillaient dans le secteur de l'huile de palme, les autres dans des secteurs tels que la noix de coco, le manioc, le caoutchouc, le pétrole, le gaz, et les mines d'or. Ils sont répartis dans toute l'Afrique centrale et occidentale, avec quatre au Congo, un au Gabon et en Zambie, deux au Cameroun, au Nigeria et au Libéria, et trois en Côte d'Ivoire.

Prendre l'envol

La promotion Phoenix achève sa formation avec un but renouvelé, l'énergie et le savoir-faire technique. « Je suis déterminé à améliorer la reconnaissance des droits des populations autochtones et locales dans le développement des affaires dans une situation où tout le monde y gagne, tant les entreprises que les populations locales », conclut un stagiaire. Un autre, qui reflète l'esprit d'entreprise de nombreux diplômés du programme du CSE « Mon engagement à l'égard du changement social est d'aller au-delà des attentes pour veiller à ce que les communautés locales concernées au sein d'une concession de projet aient un impact socio-économique sur leurs moyens de subsistance lorsqu'un projet est mis en œuvre sur leurs terres. ».

Surmontant les difficultés d'une pandémie mondiale, la promotion Phoenix démontre que pour toute une génération de jeunes professionnels, la lutte pour une gestion sociale juste et durable en Afrique est plus forte que jamais.

1 DES PROFESSIONNELS TRANSFORMÉS

Comment les programmes du CSE créent un changement tout au long de la vie

IMPACT 1
INTRODUCTION

Les programmes du CSE présentent un large éventail d'impacts sur les futurs diplômés des programmes longs et courts. Cet impact est observé dans cinq domaines clés : le développement personnel, les compétences professionnelles non techniques, le savoir-faire technique, la vision d'ensemble et la progression de carrière.

Points importants à retenir

- Les jeunes professionnels profitent de leur croissance personnelle, notamment d'une plus grande tolérance interculturelle et du développement de compétences générales en communication et en résolution de problèmes
- Les diplômés avec un excellent savoir-faire technique en gestion sociale et une soif de changement dans leur milieu de travail
- Les études au CSE ont un impact positif sur la progression de la carrière et la sécurité de l'emploi.
- Le CSE Afrique dispose d'un réseau florissant d'anciens apprenants offrant un soutien entre pairs.
- Bien que cela ne fasse pas l'unanimité, les anciens apprenants aux formations courtes développent également leurs compétences générales et spécifiques et les mettent en pratique sur leur lieu de travail.

Le CSE m'a donné la plate-forme professionnelle pour commencer, mais je pense que les plus grandes leçons sont personnelles.

-- Un diplômé du CSE

Impact 1.1

Amélioration du développement personnel

Les apprenants ayant suivi les programmes longs et courts du CSE font état d'un impact important sur leur développement personnel. Cela passe par un changement d'attitude et une coopération interculturelle.

Pour reprendre les mots d'un ancien apprenant, la formation du CSE « vous fait grandir, vous fait évoluer et peut-être même réoriente votre carrière ». Les anciens apprenants affirment que les formateurs « nous ont ouvert les yeux sur le monde et nous ont ouvert l'esprit ». Grâce à des méthodologies d'apprentissage innovantes et interactives et à des formateurs inspirants, les étudiants font état d'un apprentissage profond et personnel.

Chaque étudiant de la cohorte 2020 s'est dit satisfait ou très satisfait du cours et de ses formateurs. « Au CSE, dit un ancien apprenant, vous essayez de trouver votre place dans un monde diversifié et varié, de développer un esprit de tolérance et un esprit de gestion, puisqu'il y avait des pratiques qui consistaient à gérer un peu nos vies pendant la formation. Nous nous sommes forgés nous-mêmes. »

Le développement de la tolérance et de la coopération interculturelles a également un impact marqué. Une ancienne apprenante se souvient de l'importance de l'expérience d'apprentissage intensif et partagé avec les collègues du centre de formation. « Nous avons mangé en groupe ; nous avons dû nous adapter ; je me souviens qu'un matin, un collègue est allé acheté du pain; et ce ce pain était vraiment dur. Il m'a fait mal à la gorge! J'étais très en colère ! Mais la politique consistant à manger en groupe m'a vraiment aidé ; nous avons dû nous fondre dans une communauté professionnelle de personnes de différents pays. »

Un autre ancien apprenant a relevé le même point : « [les cours] rassemblent tout le monde de différents milieux et pays et après les cours, vous êtes obligés d'être ensemble. » Depuis le début, 104 étudiants ont vécu des expériences d'apprentissage similaires en suivant des programmes longs au centre de formation du CSE. Une ancienne apprenante conclut : « avec le CSE, j'ai l'impression d'avoir une deuxième famille ».

Impact 1.2

Développement de compétences professionnelles non techniques

Grâce à la formation et aux stages du CSE, il est clair que les diplômés développent un ensemble de compétences professionnelles non techniques, notamment la résolution de problèmes et la communication.

« Il y a eu un changement dans la façon dont j'analyse les problèmes, les conflits et le contexte de tout environnement », déclare un ancien apprenant. » De nombreux anciens apprenants se souviennent avec affection des éléments de leur formation et de la façon dont ils l'appliquent dans leur travail quotidien. « Vous conservez certains messages clés à retenir », rappelle un ancien apprenant. « Vous tirez parti de différents modules, de la recherche qualitative et de la compréhension de la dynamique du pouvoir dans les entreprises, ainsi qu'à l'utilisation des cinq sens lors de vos interactions avec les communautés ».

Ces compétences sont remarquées même par les membres de la communauté. Comme l'a fait remarquer un chef de village, « on sent qu'elle a étudié. Elle a une façon de parler avec les membres de la communauté. Je pense qu'elle a une façon de communiquer qui fonctionne. »

Grâce aux méthodologies d'apprentissage du CSE, un tiers des anciens apprenants interrogés qui se sont inscrits aux programmes longs du CSE ont fait état d'une capacité accrue à prendre la parole en public. « Parfois [notre formateur] vous donnait un livre et vous deviez le lire en entier et préparer une présentation en une seule journée. Cela a complètement changé ma mentalité ! » Un autre diplômé rapporte : « Nous devions préparer des présentations en seulement 15 minutes, j'ai donc appris à réfléchir deux fois plus vite. »

82%

Pourcentage des diplômés ayant jugé les cours comme étant « importants » ou « très importants » pour leur travail

**D'après les résultats d'un sondage auprès des diplômés de mai 2021 (programme long)*

Impact 1.3

Un savoir-faire technique accru

Il est prouvé que les apprenants des programmes du CSE obtiennent leur diplôme avec un excellent savoir-faire technique dans les pratiques de gestion sociale. Au cours du programme, les apprenants suivent 11 modules de base. Comme le déclare un ancien apprenant, « la formation a stimulé mes performances en matière d'engagement communautaire, de gestion des conflits, de cartographie participative, d'engagement des parties prenantes [et] de respect des normes de l'entreprise ». Un autre rapporte que « la formation m'a aidé à appliquer mes connaissances et mes compétences en développant de nouvelles idées et techniques en travaillant avec les communautés ainsi qu'avec diverses parties prenantes. »

82% des anciens apprenants estiment que l'utilité des cours longs du CSE est soit importante, soit très importante pour leur travail. Un diplômé de la formation courte a déclaré : « J'avais déjà des notions de gestion sociale avant ce cours, mais tout ce qui concerne le droit et les droits était intéressant et nouveau pour moi. » Un autre apprenant en formation courte a déclaré : « J'avais de l'expérience au niveau publique, mais maintenant j'ai aussi de l'expérience au niveau des communautés locales et lorsque j'échange avec d'autres secteurs, j'ai une meilleure compréhension. »

« Vous apprenez à entendre les non-dits », reflète une ancienne diplômée du programme court. L'accent mis sur des outils tels que le CLIP (Consentement libre, préalable et éclairé) qui a permis aux anciens apprenants du CSE de se démarquer, en permettant aux diplômés de s'engager auprès des communautés de manière holistique - et pas seulement auprès des élites - et d'obtenir leur plein consentement.

Modules de formation du programme long du CSE (en 2018)

- Contribution au développement local
- Préparation au stage
- Préparation à la vie professionnelle
- Entreprises et travailleurs
- Relations avec les communautés et les peuples autochtones
- Gestion des concessions
- Anthropologie et méthodologies sociales
- Intégration de l'approche sociale dans les entreprises
- Gestion des conflits
- Aspects sociaux de la conservation des forêts
- Consentement libre, préalable et éclairé

MINI-ÉTUDE DE CAS 2

PIÈGES ET LEÇONS TIRÉES DE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

Une ancienne apprenante de la formation courte, travaillant dans une ONG basée en Côte d'Ivoire, se souvient des défis que représente l'intégration du Consentement libre, préalable et éclairé (CLIP) dans son travail communautaire lors d'un récent projet de reboisement. Même après avoir reçu la formation d'expert du CSE, il peut parfois être difficile de la mettre en pratique !

« Récemment, nous planifions un projet de reboisement avec une communauté de planteurs de cacao. Lorsque je leur ai parlé, ils m'ont dit qu'ils n'avaient "aucun problème" à ce que nous plantions les nouveaux arbres. Mais alors, avant qu'on ne s'en rende compte, il y a eu du sabotage ! Ils ont versé des pesticides sur les semis de la pépinière que nous avons créée.

Je me suis rendu compte que, derrière leur "oui" à notre projet de reboisement, il y avait clairement des préoccupations de certains membres de la communauté qui n'avaient pas été exprimées. Nous avions besoin qu'ils voient les pépinières non pas comme une menace, mais comme un catalyseur pour leurs plantations en termes de droits fonciers et de qualité du sol.

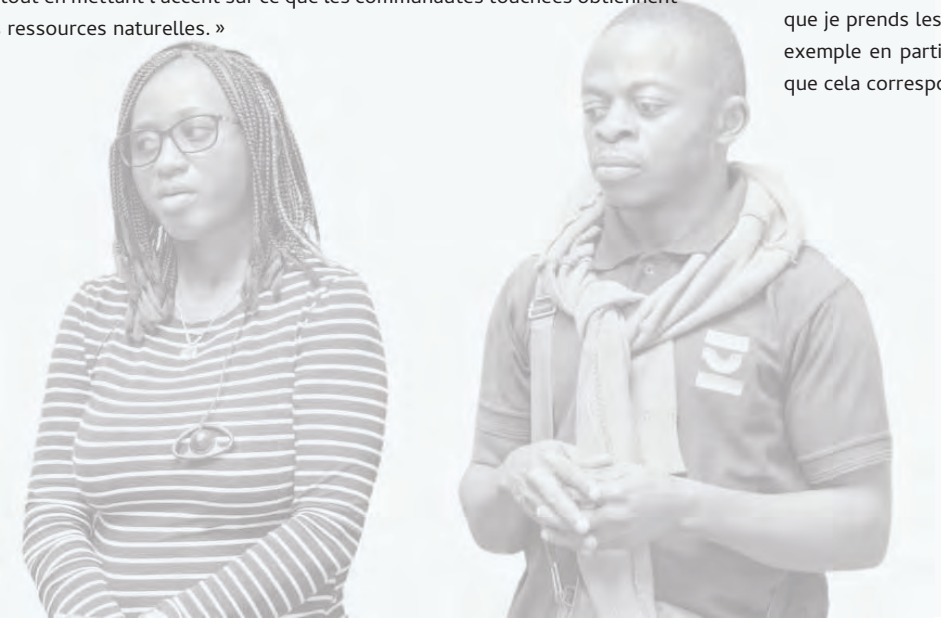
Je n'ai clairement pas appliqué le CLIP dans ce cas ! Tous les membres du village n'avaient pas fait confiance au processus. Avec du recul, nous aurions dû nous impliquer davantage dès le début, même dans les petits travaux comme le transport des semis. Nous n'avons pas donné assez de temps à la communauté pour s'approprier le projet. Il fallait que ce soit leur pépinière et non la nôtre. »

Impact 1.4

Une réflexion plus globale

Les anciens apprenants déclarent que le CSE favorise une « compréhension globale » des questions sociales et environnementales. L'ampleur des cours a permis d'introduire de nouveaux concepts et de doter les diplômés de la capacité de travailler dans de multiples contextes et scénarios. Parmi les anciens apprenants interrogés, 100 % sont d'avis pour dire que le CSE a eu un impact positif sur leur vision du monde et leurs perspectives professionnelles.

« La formation du CSE m'a ouvert l'esprit à la gestion durable des ressources naturelles », a répondu un ancien apprenant. « Avant, je me concentrais tellement sur l'exploitation minière, en mettant l'accent sur l'extraction et les bénéfices que l'entreprise peut réaliser. Mais la formation m'a permis d'élargir la portée de l'accent sur les autres ressources naturelles, et surtout en mettant l'accent sur ce que les communautés touchées obtiennent de la gestion des ressources naturelles. »



Une autre ancienne apprenante se souvient : « Nous sommes arrivés au CSE avec nos formations universitaires et professionnelles respectives : forestiers, anthropologues, sociologues, etc. Mais quand on arrive au CSE, on redéfinit sa vision de l'appui communautaire, sa vision de la gestion des ressources humaines. Auparavant, j'étais beaucoup plus axée sur l'argent, et pour être plus précis, sur le bois... Une fois que je suis passé au CSE, la formation a vraiment redéfini les choses. Cela m'a vraiment touché personnellement, car lorsque je regarde une offre, je me demande toujours ce que la communauté en retire. »

Les anciens apprenants du programme long ont également l'ambition d'aller plus loin : générer un impact social qui dépasse leur lieu de travail immédiat. Comprendre les enjeux sociaux est plus qu'un simple travail, les anciens essaient de prendre leurs conclusions au niveau communautaire et d'agir comme des agents de changement social dans les lieux de plus grande influence.

Les anciens apprenants affirment que cet esprit d'initiative et d'entreprise est encouragé au CSE. « Il est vrai que je travaille avec les communautés, mais ce qui est intéressant, c'est que je prends les résultats de ce travail et j'essaie d'influencer à un niveau plus élevé, par exemple en participant aux discussions sur les nouvelles politiques nationales. Je pense que cela correspond à l'esprit d'entreprise. »

> **La formation m'a permis d'élargir le champ d'application de mon objectif**
>
> *-- Ancien apprenant du CSE*

Impact 1.5

Une progression de carrière fulgurante

Les anciens apprenants déclarent que leurs perspectives de carrière ont été améliorées à la suite de leur formation au CSE. Les cours aident les jeunes professionnels à approfondir et à affiner leurs compétences, ce qui les distingue de leurs collègues.

« Le plus grand impact du CSE sur moi a été de trouver un emploi très rapidement. Le fait que je vienne d'une structure académique qui forme spécifiquement aux aspects sociaux m'a apporté un plus par rapport à certains de mes collègues qui ont été formés en interne. »

Dans l'ensemble, 59 % des anciens apprenants du CSE ont trouvé un emploi dans l'année qui a suivi la fin du programme long, et 45 % d'entre eux ont déclaré que leur recherche d'emploi n'avait pas été difficile. D'après les données de suivi du CSE, la moitié des diplômés des formations longues du CSE travaillent dans le secteur privé, et pratiquement 100 % des diplômés travaillent dans un domaine lié à la gestion sociale.

> **Le CSE m'a donné l'audace de chercher un emploi avec beaucoup d'optimisme et de confiance en moi.**
>
> *-- Ancien apprenant du CSE*

« Sur le plan professionnel, la formation au CSE a déjà porté ses fruits parce que j'ai pu décrocher un nouvel emploi », rapporte un ancien apprenant. « Au CSE, dit un autre, nous avons appris de nouvelles choses qui nous aideront à nous vendre sur le marché du travail, avec de nouvelles compétences et connaissances. » Un ancien apprenant à un cours de courte durée a déclaré qu'en raison de son haut niveau de rendement, il avait été promu à deux reprises depuis la formation en 2018.

L'avancement professionnel est déclenché dans les premiers jours par l'exigence de stage du programme, à partir de laquelle de nombreux diplômés trouvent immédiatement un emploi. « Avant la fin de notre formation », rapporte un ancien, « près de la moitié des apprenants étaient déjà employés par les entreprises où ils avaient terminé leur stage ». En effet, près de la moitié de tous les diplômés du programme long obtiennent leur premier emploi au cours de leur stage ou d'un réseau avec la communauté du CSE.

> **J'ai été promu deux fois de suite depuis ma formation en 2018.**
>
> *-- Ancien apprenant du CSE*

Ce réseau du CSE est un avantage puissant, comme le prouve le fait que 97 % des anciens apprenants à des programmes longs déclarent avoir continué à travailler en réseau avec des formateurs, des camarades de classe ou des membres du personnel par le biais des réseaux sociaux, de WhatsApp et en présentiel. « C'est un formateur du CSE qui m'a aidé à trouver mon premier emploi, et c'est le cas de plusieurs autres étudiants du CSE », déclare un ancien apprenant.

Une autre ancien apprenant rapporte comment « la formation au CSE a servi indirectement à ma carrière, car elle m'a permis d'obtenir quelques contacts que j'ai ensuite utilisés pour le développement de ma carrière ». Dans le même temps, de nombreux anciens apprenants ont souligné que le potentiel du réseau des anciens n'était pas pleinement optimisé.

Grâce à une structure d'appui et à un réseau de professionnels partageant les mêmes idées, la croissance de la carrière passe par une culture de la confiance. Comme le dit très simplement une ancienne apprenante, le CSE m'a donné l'audace de chercher un emploi avec beaucoup d'optimisme et de confiance en moi.

MINI-ÉTUDE DE CAS 3

IMPACT DU COURS DE FORMATION DE COURTE DURÉE

L'impact des programmes courts du CSE est significatif, mais dans l'ensemble, cet impact n'a pas la même portée que celui des programmes longs. Sur les 24 anciens participants aux programmes courts interrogés et les 7 anciens apprenants interviewés, tous ont fait état de l'impact positif que les formations courtes ont eu sur leur vie personnelle et professionnelle ainsi que sur leur lieu de travail. Toutefois, l'ampleur de cet impact positif était moindre que celui exprimé par les anciens participants aux formations longues.

Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure la formation du CSE était utile pour leur travail actuel, 60% l'ont jugée très importante (5/5) ou importante (4/5), contre 82% pour les formations longues. 81% ont déclaré avoir influencé la prise de décision des cadres supérieurs de leur entreprise ou organisation (note 5/5 ou 4/5), ce qui est comparable aux cours longs. 29% des anciens apprenants aux formations courtes avaient organisé des formations pour les personnes de leur organisation suite à la formation CSE, contre 40% pour les anciens apprenants aux formations longues. La mise en réseau avec d'autres anciens du CSE s'est également avérée moins efficace pour les anciens apprenants des formations courtes : 78 % pour les anciens apprenants des formations courtes, contre 97 % pour les anciens apprenants des formations longues*.

Voici ce que disent les anciens apprenants aux formations courtes, en leurs propres mots.

Développer les compétences non techniques et le savoir-faire professionnel

«Il y avait même un cours de gestion de projet et, même si j'avais déjà de l'expérience dans ce domaine, la façon dont le formateur a abordé ce sujet était très agréable. J'ai beaucoup appris sur l'écoute. J'aimais vraiment tous les tuteurs et j'ai appris un peu de chacun d'eux. »

«Le cours est pratique et très bien adapté au monde du travail, car les questions abordées sont celles de l'entreprise [je me sens interpellé]. »

«La formation m'a appris une meilleure façon de gérer les relations communautaires. Avant le CSE, j'avais une approche fondée sur la peur, et j'ai pensé que je devais donner aux communautés un minimum d'information. J'ai réalisé que ce n'était pas bien. Donnez-leur plutôt toute l'information et soyez transparents. Ce faisant, tout le monde devient plus responsable. »

Mettre l'apprentissage en pratique

« J'ai pu mettre mon apprentissage en pratique immédiatement au Libéria. Cette pratique était essentielle. »

« J'utilise immédiatement la cartographie sociale participative. Il est important que la communauté se connaisse encore mieux et qu'elle adhère aux projets sociaux que nous réalisons ensemble. »

«La formation m'a aidé à appliquer les connaissances et les compétences acquises au CSE en élaborant de nouvelles idées et techniques en collaboration avec les collectivités et divers intervenants. En raison de mon haut niveau de rendement, j'ai été promu à deux reprises depuis ma formation en 2018. »

Une communauté de pairs

« Nous avons un groupe WhatsApp pour notre promotion qui est toujours actif après quatre ans. Nous partageons l'amitié et parfois nos préoccupations professionnelles. Nous avons même recueilli des fonds pour deux moulins, un pour le manioc et un pour le maïs, et pour le village où nous avons fait notre travail sur le terrain. »

**Pour les résultats de la petite enquête présentée (en utilisant des pourcentages), seulement 10 réponses ont été reçues sur les 24 anciens qui ont répondu à l'enquête (nombre considérable d'abandons du début à la fin du sondage - seulement 38 % ont répondu à toutes les questions).*

2 DES ENTREPRISES PROSPÈRES

La valeur ajoutée que les diplômés du CSE Afrique apportent à leur milieu de travail

IMPACT 2
INTRODUCTION

Les programmes du CSE Afrique ont répondu de manière opportune à une évolution locale et internationale qui accorde une importance croissante aux pratiques de gestion sociale. Grâce aux programmes de formation du CSE, les entreprises en ont bénéficié dans quatre domaines clés : les systèmes de gestion sociale, les droits des travailleurs, la culture d'entreprise et les relations avec la communauté. Un 5e impact associé est une plus grande influence dans d'autres secteurs, notamment le secteur public et la société civile.

Malgré ces avantages, il reste des obstacles importants à l'obtention d'un impact dans les entreprises, notamment en ce qui concerne l'adhésion des dirigeants et la disponibilité de ressources adéquates pour apporter des changements.

Points importants à retenir

- Les anciens apprenants du CSE ont manifestement aidé les entreprises à développer de meilleurs systèmes de gestion sociale, notamment en ce qui concerne les relations avec les communautés
- L'approche des anciens apprenants du CSE entraîne un changement positif de culture dans les entreprises, avec une plus grande attention portée aux droits des travailleurs et aux pratiques durables
- 80 % des anciens apprenants forment ensuite leurs pairs sur leur lieu de travail
- Les anciens apprenants se heurtent à des obstacles importants au sein des entreprises, en particulier pour obtenir des budgets adéquats et l'adhésion des dirigeants.

Impact 2.1

Une culture d'entreprise plus forte

Toutes les parties prenantes signalent que les anciens apprenants du CSE contribuent à un changement de culture, passant d'une orientation purement axée sur le profit à une préoccupation sociale et environnementale accrue. Comme le dit un ancien apprenant, « lorsque vous arrivez dans une entreprise après votre passage au CSE, vous avez un état d'esprit différent, vous n'avez plus l'esprit d'un économiste ou d'un industriel ».

En ce qui concerne les questions litigieuses comme les droits fonciers, le personnel du CSE a mis l'accent sur l'apport de changements concrets plutôt que sur la simple façade. « Identifier les torts du passé et s'engager auprès des collectivités qui estiment que des terres leur ont été volées, au-delà du simple fait d'agiter un document sur les droits fonciers. »

Ce changement de culture découle d'une approche ascendante mise en place par les diplômés du CSE, même si cela peut encore être difficile. Comme le dit un nouveau gestionnaire des réseaux sociaux : « Il est difficile de travailler quand on veut apporter des changements avec des gens qui sont ici depuis 20 ans. » Les anciens apprenants du CSE imprègnent les entreprises dans lesquelles ils travaillent en diffusant les apprentissages, les meilleures pratiques et les approches fondées sur la valeur sur le terrain et vers le haut à travers l'organisation et à l'extérieur.

Après qu'un groupe de son personnel ait suivi des formations courtes et longues du CSE, un directeur général d'une entreprise camerounaise d'huile de palme a fait remarquer : « C'est l'attitude qu'ils ramènent, une nouvelle conscience de ce qui devrait faire partie de leur travail, de la manière d'entrer en relation et de répondre aux parties prenantes : même moi, j'ai été sensibilisé par tout cela ! » Un autre responsable de la même entreprise, qui a eu au moins 4 diplômés du CSE dans son personnel, déclare simplement : « Le CSE forme des apprenants qui nous font avancer. »

> **Le CSE forme des diplômés qui nous font avancer**
>
> *-- Un employeur*

MINI-ÉTUDE DE CAS 4

CHANGER LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS UNE SOCIÉTÉ FORESTIÈRE AU CAMEROUN

L'instauration d'un changement culturel positif passe également par l'intégration d'une meilleure socialisation et coopération au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur la culture d'apprentissage et de communauté expérimentée lors de la formation au CSE.

Une ancienne apprenante se souvient que « j'ai réalisé que la vie sociale de l'entreprise était un peu glaciale. Chacun avait son petit comité. Avec l'aide d'un collègue, nous avons pu galvaniser les choses en incitant la direction à prendre des initiatives comme la célébration de la fête du Travail, de la Journée internationale de la femme, l'organisation de tables rondes pour parler de certains sujets comme le développement de la politique de genre de l'entreprise. »

Elle pense que cela découle de son passage au CSE. « C'est un mode de vie qui nous a été inculqué dès le début de la formation. Nous avions un système où des gens d'origines et d'horizons différents sont rassemblés dans une maison et vous passez des mois et des mois dans la même maison, alors je pense que cela forge cet aspect social là-bas. Cela force les gens à s'accepter parce que nous venons de plusieurs pays, de plusieurs nationalités, de plusieurs groupes ethniques, de plusieurs religions. »

Impact 2.2

De meilleurs systèmes de gestion sociale

Les anciens du CSE ont déclaré avoir une influence « très positive » ou « positive » sur la gestion sociale dans leur milieu de travail. Cette influence est principalement axée sur l'amélioration des relations communautaires, avec une amélioration moins fréquente des relations avec les travailleurs.

Une majorité d'anciens apprenants du CSE déclarent avoir apporté des améliorations à l'entreprise en matière de gestion des conflits, de CLIP, d'engagement communautaire et de mécanismes de réclamation externes. Un pourcentage significatif (25 % à 50 %) indique également avoir un impact tangible dans l'évaluation de l'impact social, les mécanismes internes de règlement des griefs, les pratiques de recrutement ainsi que la santé et la sécurité.

> **Avec un diplômé du CSE, vous savez que le travail sera bien fait. »**
>
> *-- Un employeur*

Tous les employeurs interrogés ont attribué une note élevée à la contribution des diplômés du CSE à leur entreprise. L'étude de cas SIPEF-CI démontre l'impact cumulatif des diplômés du CSE sur les politiques et pratiques de gestion sociale d'une entreprise au fil du temps. Le rapport suivant, rédigé par le directeur d'une entreprise de bois au Cameroun, illustre bien le retour d'information sur la productivité des anciens apprenants.

« Les diplômés du CSE ont suggéré d'adapter les procédures de gestion des conflits communautaires et cela a été approuvé par notre QG. Ils ont également introduit une nouvelle politique de recrutement pour les travailleurs locaux : comment faire connaître les ouvertures, recevoir les candidatures et veiller à ce que toutes les communautés soient représentées : elle a également été adaptée. Et lorsque nous effectuons des audits pour les certifications, c'est ce personnel qui accompagne les auditeurs. Ils examinent aussi les résultats des audits et voient quels changements sont nécessaires. »

En pratique, les anciens apprenants du CSE ont réalisé de nombreuses formations internes sur la gestion sociale et l'engagement des parties prenantes, notamment des formations spécialisées dans ces domaines pour les départements concernés.

Cette diffusion supplémentaire des approches du CSE élargit l'impact de la formation en gestion sociale du CSE. 4 diplômés sur 5 des formations longues ont proposé un coaching et une formation en interne au personnel. Près de la moitié des diplômés ont également suivi une formation ou un accompagnement externe. Comme l'indique un membre du personnel de terrain d'une entreprise ivoirienne d'huile de palme : « J'apprends d'eux [les diplômés du CSE] - sur les questions environnementales, la biodiversité et la gestion des questions sociales. Une fois qu'ils m'ont expliqué les nouvelles procédures, je peux mieux les expliquer aux producteurs. »

Dans quelques cas, les anciens apprenants ont même été en mesure d'influencer la structure organisationnelle afin d'accroître l'importance de la pratique sociale et d'augmenter le nombre d'employés spécialisés dans la responsabilité sociale. Par exemple, une ancienne apprenante du Gabon déclare avoir réussi à obtenir un budget mensuel pour la gestion sociale sur chaque site, y compris un point focal de l'entreprise. L'étude de cas sur Tatiana Eboua fournit un exemple élaboré de l'influence exercée sur la structure organisationnelle.

Comme l'indique un employeur d'une entreprise de bois au Cameroun, « ils ont une approche intégrée envers les employés et les communautés. Et ils ont de très bons outils à mettre en place. » Un autre représentant du secteur du palmier à huile en Côte d'Ivoire déclare : « Sans le CSE, nous aurions avancé, mais avec moins d'expertise. Nous aurions eu moins de maîtrise dans la gestion des enjeux environnementaux et communautaires et nos progrès auraient été considérablement moindres. »

Dans de nombreux cas, ces nouvelles pratiques ont été un facteur déterminant pour les entreprises d'acquérir la certification RSPO très convoitée, et d'autres labels de internationaux de qualité dans la gestion durable des ressources et la gestion sociale. Comme discuté en profondeur dans l'étude de cas sur SIPEF-CI (voir annexe), avec l'appui des anciens apprenants du CSE, SIPEF-CI est devenue la première de deux seules entreprises à obtenir la certification RSPO en Côte d'Ivoire.

80%

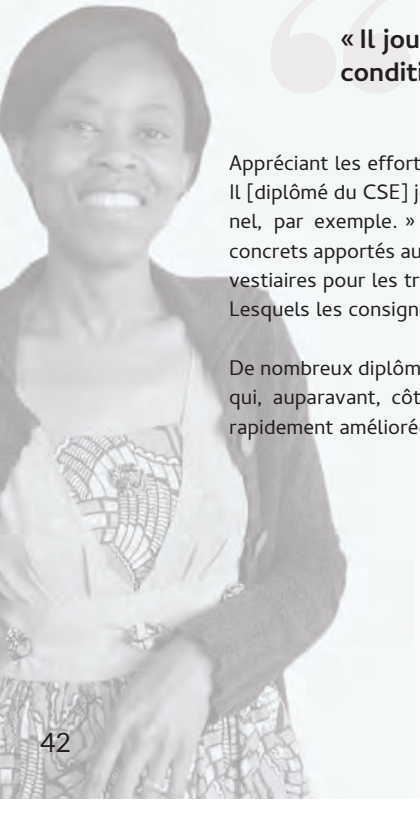
des anciens apprenants ont organisé une formation pour leurs collègues

Impact 2.3

Amélioration des droits des travailleurs

Les anciens apprenants du CSE ont contribué de manière positive à l'amélioration des droits des travailleurs. Un quart des anciens apprenants aux formations longues ont contribué à l'amélioration des mécanismes de réclamation, de santé et de sécurité, des avantages et de rémunération des travailleurs, des processus de recrutement (notamment en matière d'éthique) et des contrats.

Dans le cas suivant, un ancien apprenant a pu aider un travailleur à recevoir une augmentation de salaire légitime. « Un travailleur est venu me voir pour se plaindre qu'il avait de nouvelles responsabilités, mais qu'il n'était pas mieux payé », se souvient l'ancien apprenant. « Il était conducteur d'un tracteur et avait récemment commencé à conduire le camion. J'ai dit qu'il devait suivre les procédures officielles. Il a présenté son grief, sa situation a été examinée et son salaire a été augmenté. Avant, il aurait été seul. »



> **« Il joue le rôle de médiateur interne, pour les conditions de logement du personnel par exemple »**
>
> *-- Un employeur*

Appréciant les efforts de ces diplômés. Comme l'affirme le gestionnaire de l'entreprise : « Il [diplômé du CSE] joue le rôle de médiateur en faveur des conditions internes du personnel, par exemple. » Un autre, issu de la palmeraie ivoirienne, décrit les changements concrets apportés au personnel par l'ancien apprenant du CSE, tels que l'équipement et les vestiaires pour les travailleurs.
Lesquels les consignent dans un registre qui est acheminé directement à la direction. »

De nombreux diplômés ont également amélioré les conditions de vie de certains employés, qui, auparavant, côtoyaient les machettes et les produits. Cette situation est souvent rapidement améliorée, les camions séparés atténuant les problèmes de sécurité.

Impact 2.4

Influence accrue dans les secteurs public et civil

En dehors des entreprises, les diplômés du CSE transforment également d'autres secteurs. Comme le reconnaît un membre du personnel d'Earthworm, « Il y a toujours un nombre impressionnant de personnes qui se dirigent non seulement vers le monde des affaires, mais aussi vers la fonction publique et la société civile, et qui sont à peine formées sur la manière de s'engager avec les populations locales dans un processus décisionnel collaboratif et de respecter leurs droits ».

Les diplômés du CSE sont capables d'agir à plusieurs niveaux, notamment au sein d'ONG, de gouvernements et d'institutions universitaires. Une ancienne apprenante rapporte que dans son poste actuel au sein du gouvernement, les techniques qu'elle a apprises au CSE, notamment en matière de CLIP et d'engagement communautaire, restent très pertinentes. Au niveau universitaire, un autre ancien apprenant a réussi à étendre les cours de foresterie de l'université pour mettre davantage l'accent sur la gestion sociale des forêts. « J'en suis fier », dit-il, « car la plupart des forestiers de la prochaine génération auront introduit ce côté social - ce qui n'était pas le cas auparavant. »

Même dans les ONG spécialisées dans les relations communautaires, les anciens apprenants du CSE apportent une approche nouvelle, très appréciée par leurs employeurs. Un employeur explique comment son employé formé par le CSE « a amélioré notre capacité à nous engager auprès des communautés sur le terrain ». Elle apporte une approche qui nous ouvre des portes dans les villages, avec un sens parfait de la communication et de la confiance. Elle sait, par exemple, quel est le bon moment pour tenir une réunion et elle cherche toujours des voix au-delà de l'élite. Une fois, elle a cherché une veuve dont la voix n'avait pas été entendue lors de la réunion officielle du village, mais qui avait une contribution importante à apporter sur les sites d'enterrement, ce qui a eu un impact sur la politique qui en a résulté. »

> **Un très grand nombre de personnes qui entrent dans le gouvernement, les entreprises et la société civile sont à peine formées.**
>
> *-- Personnel de EF*

MINI-ÉTUDE DE CAS 5

FORMATIONS INTERSECTORIELLES EN GUINÉE

Les apprenants guinéens actuels du programme long du CSE 2021 montrent comment une approche multipartite inclusive de la formation influence positivement les efforts régionaux en matière de pratiques minières durables.

Les participants issus des autorités locales, de l'industrie minière et des organisations de la société civile étaient à la recherche de connaissances permettant de renforcer la collaboration entre les sociétés minières et les populations locales, dans le but de mieux servir les communautés. Le choix du CSE a été motivé par sa capacité à renforcer les capacités locales sur le terrain et à favoriser une collaboration à long terme et de bonnes relations entre les entreprises et les parties prenantes locales.

Les 4 participants interrogés lors de leur stage au CSE ont tous été très satisfaits de la formation à Yaoundé, notamment par la qualité des modules et des formateurs, et l'organisation générale du cours. En tant que praticiens sociaux, les personnes interrogées ont estimé que les connaissances acquises au cours de la formation contribueront à apporter un changement substantiel dans les attitudes, les comportements et les pratiques des parties prenantes de divers secteurs.

Cet objectif sera atteint en encourageant le respect des normes, des bonnes pratiques, la collaboration avec les communautés, et la contribution à un changement de comportement des entreprises, des autorités et de la société civile à l'égard de la communauté, en utilisant leurs nouvelles connaissances au profit des communautés.

« Je mets déjà en œuvre les connaissances acquises au CSE dans le cadre de la planification annuelle qu'on m'a demandé de faire. La première recommandation que j'ai formulée à mon arrivée était de faire une cartographie participative de la municipalité où je me trouve », a déclaré un participant de l'administration locale, « Je dois inclure cette cartographie dans ma planification annuelle pour mettre en évidence les HCV (Hautes valeurs de conservation) pour les collectivités. »

Un autre participant déclare : « Nous avons beaucoup d'ONG qui opèrent dans notre région et qui n'étaient même pas reconnues. Aujourd'hui, nous les invitons à venir s'asseoir avec nous et à partager les bonnes pratiques, car - et c'est ce que j'ai appris pendant la formation - nous avons tous les mêmes objectifs. Nous avions l'habitude de nous regarder comme des ennemis alors que nous nous battons tous pour la même cause, c'est-à-dire le bien-être de la communauté. »

Impact 2.5

Amélioration des relations communautaires

Les entreprises travaillant avec du personnel formé par le CSE bénéficient d'une communication plus ouverte avec les communautés locales. Un employeur d'une ONG camerounaise rapporte que son stagiaire du CSE a « amélioré notre capacité à nous engager auprès des communautés sur le terrain. Cette approche nous a ouvert des portes dans les villages, et nous a permis de communiquer et de gagner la confiance. » Un autre employeur, du secteur ivoirien du palmier à huile, déclare : « Il est vraiment bon d'avoir des personnes formées pour éviter les conflits et établir des liens d'amitié avec les communautés. Cela nous aide tous. »

Au-delà de la confiance, à bien des égards, les anciens apprenants du CSE ont rendu formelles leurs relations avec les communautés locales. Grâce à leur aide, les entreprises ont développé des structures formelles d'échanges avec toutes les couches de la société ; non pas seulement les chefs ou ceux qui sont les plus « influents ».

Les avantages de cette démarche sont dans deux sens : l'entreprise comprend mieux les aspirations et les besoins de la communauté, et la communauté comprend mieux les contraintes ressenties par les entreprises et ce qu'il est réaliste d'attendre d'une personne morale. Avec un personnel du CSE capable de formuler les arguments de la manière la plus constructive, l'entreprise peut mieux représenter ses intérêts auprès de la communauté.

> **Cette approche nous a ouvert des portes dans les villages**
>
> *-- Un employeur du CSE*

À présent, plusieurs communautés ont mis en place des canaux réguliers de communication entre l'entreprise, la société civile, l'administration locale et elles-mêmes ; ainsi qu'avec des mécanismes de résolution des conflits et d'élaboration des plans sociaux nouvellement créés. Comme l'indique simplement l'un des employeurs d'une société de production d'huile de palme au Cameroun, en parlant de leurs échanges avec les communautés, « Nous avons maintenant une série de processus ».

Une entreprise de production d'huile de palme rapporte que son stagiaire du CSE a « amélioré notre capacité à nous engager auprès des communautés sur le terrain. Cette approche nous a ouvert des portes dans les villages, et nous a permis de communiquer et de gagner la confiance. » En retour, un membre communautaire explique comment le personnel formé par le CSE « m'a aidé à présenter les problèmes à l'entreprise. À présent, ils tiennent leurs promesses lorsque nous nous rapprochons d'eux. Maintenant, c'est par écrit. »

Assurément, l'amélioration de la communication ouvre les portes aux entreprises. Tel que le rapporte un ancien apprenant, « J'ai pu intervenir et faire signer 9 protocoles d'accord avec les communautés. »

MINI-ÉTUDE DE CAS 6

FAIRE MONTRE DE PATIENCE

Une ancienne apprenante a décrit son approche à travailler dans un environnement sous haute tension, où les relations entre une grande plantation de sucre au Cameroun et les communautés environnantes se sont effritées.

« Il y'avait les tensions partout. Des promesses non tenues autour des puits, des écoles et des recrutements au sein de l'entreprise ; trop d'engrais pulvérisés par avion qui ont endommagé les cultures des petits exploitants. Entre temps, l'entreprise a déclaré que les petits exploitants ont à dessein mis leurs plantations très près des leurs (afin d'être dédommagés).

Au début, c'était difficile. Lorsque je tenais des réunions, les gens venaient juste pour semer le désordre sans toutefois prendre des engagements. Bien que ce fut pénible, nous avons mis sur pied un plan de développement local afin d'identifier les besoins et les prioriser. Nous avions besoin de l'implication de tous. Au début, nous n'avions que près de 10 à 50 personnes qui prenaient part aux réunions. Ils voyaient juste nos réunions comme une perte de temps. Nous avons dû travailler dur pour négocier et expliquer au chef et aux autres membres de la communauté la logique de notre travail ainsi que comment il pourrait être bénéfique. Petit à petit, ils ont vu que mon langage était différent de ce à quoi ils étaient habitués. J'ai appris qu'on ne doit pas faire de promesses. Cela conduit aux attentes. En fin de compte, nous avons mis en place un plan de développement communautaire de 5 ans. »

MINI-ÉTUDE DE CAS 7

SIX OBSTACLES A L'IMPACT DE L'ENTREPRISE

Des budgets absents : un manque d'investissement

Très souvent, les entreprises ne possèdent pas - ou ne choisissent pas d'investir - des ressources financières adéquates pour la gestion sociale. Seulement 18% des anciens apprenants interrogés ont évalué le financement dans leurs entreprises comme adéquat. Comme l'a rappelé un diplômé, « A mon arrivée, nous n'avions pas de budget. Quand nous avons enfin réussi à obtenir un, c'était une grande victoire ! »

Les entreprises ne reconnaissent pas toujours immédiatement le retour sur investissement possible des changements à caractère social. Les entreprises considèrent les questions sociales comme coûteuses et, selon les termes d'une ancienne apprenante, comme des « départements de dépenses et non de recettes ». « C'est difficile à surmonter », commente un formateur du programme du CSE avec un ancien apprenant qui ajoute : « Je suis autorisé à apporter des changements, mais je n'ai pas toujours les ressources pour le faire, même un véhicule. »

Forte rotation du personnel

Les anciens apprenants indiquent également que la création d'un impact à long terme est rendue difficile par le taux de rotation élevé du personnel dans leurs entreprises. Cela épuise le savoir-faire organisationnel et l'expertise en matière de procédures sociales et contrecarre les efforts de formation continue du personnel.

Manque d'appui de la part des dirigeants de l'entreprise

Il existe un écart frappant entre la perception des anciens apprenants concernant l'importance de la gestion sociale pour les entreprises dans leur ensemble, et la mesure dans laquelle cette importance est ressentie par les dirigeants de l'entreprise. Bien que 80 % des anciens apprenants aient déclaré que la gestion sociale était « très importante » pour les entreprises dans lesquelles ils travaillent, seuls 37 % d'entre eux ont estimé que la pratique de la gestion sociale était « très importante » pour les dirigeants de l'entreprise.

Comme le rapporte un ancien apprenant, le grand défi a été d'inciter la direction à passer de l'habitude à l'adhésion, en croyant aux bonnes pratiques de durabilité.

Même s'ils réussissent, les diplômés du CSE rencontrent des difficultés à s'assurer que cette adhésion est plus qu'un intérêt superficiel. Comme le rapporte un ancien, « il est arrivé que nous n'ayons pas pu défendre notre position et les demandes des communautés que nous n'avons pas pu respecter [...] Parfois, que ce soit dans les entreprises ou dans les ONG, il y a une volonté à la surface, mais au fond, les gens ne veulent pas que les choses changent tant qu'ils ne voient pas un avantage direct de ce changement. »

La nécessité de faire preuve de prudence

Bien que les anciens apprenants du CSE soient souvent prompts à mettre les questions sociales au devant des préoccupations, nombre d'entre eux soulignent la nécessité d'avancer lentement et avec précaution. Sinon, ils risquent aliéner la direction.

Comme le rapporte un ancien apprenant, « le risque est d'arriver avec un esprit un peu fermé, du genre 'je vais appliquer tout ce que j'ai appris'. En appliquant ce que vous avez appris au CSE, vous devez aussi négocier avec votre direction, si vous êtes trop rigide, vous pouvez facilement perdre votre emploi. »

« C'est un véritable défi de ne pas se positionner comme défenseur des droits des communautés locales », conseille un autre ancien apprenant, « mais plutôt en tant qu'acteur qui cherche à promouvoir une vision différente de la gestion durable, qui tient compte à la fois des intérêts des entreprises et des intérêts des communautés locales ». Ce faisant, les diplômés sont enclins à obtenir l'adhésion des entreprises.

Les diplômés du CSE doivent faire attention à ne pas entrer dans le monde du travail avec trop d'optimisme et vouloir que les choses changent rapidement. À cet égard, un employé du secteur du bois déclare que « le cours du CSE ne les prépare pas suffisamment aux réalités de l'effectif ».

Surqualification des diplômés du CSE

Dans bien des cas, les diplômés du CSE occupent des emplois dans des régions éloignées, dans des communautés éloignées des villes et des familles, et le salaire peut être relativement faible. À mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, ils se déplacent souvent vers des emplois plus centraux. Cela rend la rétention du personnel difficile et entraîne une rotation du personnel, mettant en péril les relations communautaires et l'incidence possible à long terme des approches du CSE dans les entreprises. Un employeur a déploré la perte de son personnel formé par le CSE et a dit à voix basse qu'il n'aurait pas pu se permettre d'égaler le nouveau salaire de son ancien employé à Yaoundé.

Ne pas avoir de voix dans la prise de décision

À l'avenir, les entreprises devront intégrer la gestion sociale dans leurs opérations commerciales quotidiennes. « Les entreprises doivent laisser les responsables sociaux participer aux réunions de la direction », rapporte un formateur. Autrement, les activités commerciales et les pratiques de gestion sociale ne seront pas considérées comme complémentaires.

À l'heure actuelle, de nombreux diplômés du CSE jouent des rôles techniques et opérationnels. Ils peuvent avoir un impact plus puissant lorsqu'ils occupent des positions plus stratégiques, comme dans le cas de Tatiana Eboua (voir étude de cas en annexe).

3 DES COMMUNAUTÉS ACCOMPAGNÉES

Vers des communautés encadrées et une gestion durable des terres

IMPACT 3
INTRODUCTION

Depuis 2009, les diplômés du CSE jouent un rôle important dans l'appui des communautés locales et la préservation de l'environnement. Cela a été accompli grâce à un changement de priorités au sein des entreprises, en apportant sur le terrain de nouvelles compétences en matière de résolution des conflits et de médiation, et en formalisant les relations entre les communautés et les entreprises.

Points importants à retenir

- Les diplômés du CSE sont maintenant responsables de la gestion sociale dans de vastes régions d'Afrique
- 28 000 membres de la communauté ont profité de la résolution de conflits grâce aux efforts des 14 diplômés du programme du CSE qui ont répondu à l'enquête auprès des diplômés de 2021.
- La création de changements à long terme au niveau local exige une planification de grande envergure et ne peut être précipitée
- Les diplômés du CSE lancent de nouvelles innovations pour soutenir le développement à long terme de la communauté

Impact 3.1

Protection accrue des zones terrestres clés

Grâce à la contribution du CSE, la gestion durable des terres est en hausse. De façon collective, les entreprises et les organisations qui travaillent avec les diplômés du CSE gèrent des millions d'hectares de terres à travers l'Afrique, allant généralement de 4000 à 400 000 ha par entreprise.* Au cours de la même période, les diplômés ont eu un impact dans 16 pays, contre 10 en 2018.

Selon l'enquête de 2021, près de la moitié des entreprises où travaillent des diplômés du CSE cherchent à obtenir une certification officielle, ce qui se traduira par une amélioration des pratiques environnementales. 63% travaillent sur la gestion durable des ressources naturelles, et 56% se concentrent sur la gestion des Hautes valeurs de conservation.

Les approches du CSE ont également permis d'améliorer la gestion des terres au niveau local et de développer un sentiment d'appropriation de ces pratiques sociales. Dans un site, un diplômé donne l'exemple du vol de bois. « Si des gens volent du bois, ils sont dénoncés par leurs propres villageois ; c'est leur forêt et ils la connaissent mieux que nous ».

Sur un autre site, un diplômé du CSE travaillant dans une administration locale a fait pression pour la création d'une forêt communale sur des terres communautaires. Il explique : « Au début, la population locale pensait que l'idée de la forêt communale visait à restreindre leur accès aux pâturages. » En réponse, et inspiré par la formation reçue par le CSE, il a mené des activités de sensibilisation pour éclairer la communauté sur les avantages sociaux du projet. Un diplômé travaille main dans la main avec les communautés locales pour restaurer une région du Centre Cameroun, comme le montre l'étude de cas de Rainforest Alliance (voir annexe).

**Basé sur l'enquête 2021 auprès des anciens apprenants (formation longue) sur la moyenne des terres (181 000 ha en moyenne à partir de 16 réponses qui ont fourni des détails) gérées par des entreprises/organisations qui emploient des anciens apprenants du CSE (on estime que 75% des diplômés sont employés par des entreprises/organisations qui gèrent des terres). En outre, neuf réponses à l'enquête succincte auprès des anciens apprenants ont indiqué des terres gérées allant de 19 ha à 1 million.*

Impact 3.2

Une meilleure médiation entre les communautés et les entreprises

Les diplômés du CSE jouent un rôle essentiel de médiateur au nom des communautés et des entreprises. Dans les cas où les droits fonciers sont contestés, les diplômés peuvent intervenir en utilisant des processus tels que le CLIP pour trouver des solutions communes. Lorsque les diplômés s'engagent dans des processus de résolution, entre 300 et 3 000 membres de la communauté, voire plus, en bénéficient.

En termes simples, un membre de la communauté a déclaré : « Avant [l'arrivée du diplômé du CSE], après six mois, nous n'avions toujours pas de réponse [à une demande ou à un grief]. Et maintenant, nous obtenons des réponses dans les deux semaines. » D'autres soulignent la démocratisation des connaissances sur les questions et les communications pertinentes. « Avant, il fallait s'adresser à l'entreprise pour obtenir de l'information, maintenant [le diplômé du CSE] nous apporte de l'information. De plus, ils ne s'occupaient que de l'élite du village, alors il fallait être vigilant. »

Intégrés dans au moins 95 entreprises et organisations, contre 41 en 2018, les diplômés sont en mesure d'avoir une influence similaire à celle du cas ci-dessus à grande échelle, chaque entreprise ayant généralement un impact sur 5000 à 1 million de personnes. ** En utilisant les meilleures pratiques en matière de résolution de conflits, les diplômés savent comment formuler les arguments et les problèmes, de manière à ce que les intérêts de toutes les parties soient entendus. Dans un cas, les communautés locales ont exprimé leur frustration face au manque d'opportunités d'emplois locaux.

5 000 à 1 million

Les entreprises dans lesquelles travaillent les diplômés du CSE sont généralement concernées.

**Sur la base des estimations fournies par les diplômés du CSE dans le cadre de l'enquête sur les diplômés de la formation longue de 2021, 28 000 membres de la communauté ont bénéficié de la résolution de conflits grâce aux efforts des 14 anciens qui ont répondu.*
***Sur la base des estimations fournies par les diplômés du CSE (17 réponses qui ont fourni des détails) dans l'enquête sur les diplômés de 2021. (formations longues).*

En réponse, le diplômé a introduit une nouvelle politique de recrutement de travailleurs locaux et a veillé à ce que le processus de recrutement soit ouvert et équitable. Les membres de la communauté parlent souvent en bien des diplômés du CSE, même s'ils sont conscients des réalités de l'entreprise : « Depuis son arrivée, il y a eu beaucoup de changements. Les relations sont meilleures maintenant. Elle écoute nos problèmes et les transmet à son patron. Mais elle a besoin d'avoir les mains libres. » Une telle résolution de conflit est mise en évidence dans l'étude de cas SOCFIN.

Les diplômés du CSE sont dans une position unique pour défendre les communautés avec lesquelles ils travaillent. « Lors des rencontres avec les mineurs, ils savent que je suis l'un des plus ardents défenseurs des intérêts des communautés locales », déclare un diplômé du CSE ; « et à ce titre, les sujets qui touchent les intérêts des communautés sont discutés avec une attention particulière et souvent mes opinions influencent considérablement les décisions ».

> **Souvent, mes opinions influencent considérablement les décisions**
>
> *-- Ancien apprenant du CSE*

Grâce à ces méthodes d'engagement minutieuses et réfléchies, les diplômés et les employeurs soulignent les initiatives de développement social tangibles que les anciens apprenants mènent au sein de leurs entreprises ; qu'il s'agisse d'investir dans les infrastructures physiques, les services sociaux tels que les écoles et les centres de santé, ou de soutenir le développement économique.

Comme le démontrent les études de cas de SOCFIN et de Rainforest Alliance, un tel travail de développement communautaire prend du temps. En effet, l'une des caractéristiques des diplômés du CSE est qu'ils ne font pas irruption dans les communautés avec des solutions toutes faites, mais qu'en utilisant le CLIP et d'autres outils d'écoute inclusifs, ils créent des solutions en partenariat avec les communautés concernées.

MINI-ÉTUDE DE CAS 7

DONNER UNE VOIX AUX COMMUNAUTES DANS LA PRISE DE DÉCISION

Un ancien apprenant travaillant avec une ONG internationale au Cameroun explique comment les connaissances acquises au CSE ont renforcé ses interventions sur le terrain lorsqu'il travaillait avec un petit village sur un projet de forage, et a finalement créé un impact plus fort.

« Le personnel formé par le CSE est le mieux placé pour assurer la médiation entre les communautés et les entreprises, afin de protéger les relations souvent tendues ou fragiles. L'approche du CLIP et de la planification participative des projets est au cœur de cette démarche.

Je prends l'exemple d'un projet que la municipalité met en place dans un village pour la construction d'un forage dans la communauté. Vous ne pouvez pas simplement entrer dans le village et commencer à mettre en œuvre le projet sans demander le consentement des gens. Une première étape préliminaire devrait consister à discuter avec les villageois de leurs besoins. Ils peuvent vous dire qu'ils n'ont pas besoin du forage que vous apportez. Ils préfèrent une salle de classe pour les élèves.

Par conséquent, le libre consentement me permettra d'approcher le maire lorsqu'il prendra la décision de réaliser un tel projet et de lui recommander de parler d'abord avec les communautés et de voir quels sont leurs besoins prioritaires. D'après mon intervention, le maire comprend la nécessité de consulter les communautés avant de mettre en œuvre le projet. C'est l'essence même de la nouvelle dynamique que j'ai pu impulser ».

Impact 3.3

Une formalisation plus stricte des relations entreprises-communautés

Grâce à l'approche de l'engagement communautaire adoptée par le CSE, les anciens apprenants sont en mesure de travailler au profit de la communauté, tout en représentant les intérêts de l'entreprise. Pour cela, il est essentiel de définir des attentes claires et de formaliser les engagements dans des documents écrits.

Dans un cas, une ancienne apprenante du CSE a mis à jour les procédures sur la gestion des conflits. Il s'agissait notamment d'introduire de nouvelles techniques de médiation apprises lors de la formation au CSE et de garantir des quotas de recrutement au sein de la communauté locale. Une autre ancienne apprenante a normalisé la structure de leadership de la communauté et, grâce à l'amélioration des relations de travail, elle a pu organiser des réunions pour identifier les projets communautaires.

Les frustrations courantes qui découlent des promesses non tenues sont également abordées par les diplômés du CSE. Comme le rapporte une ancienne diplômée, « il y avait des tensions relativement aux promesses non tenues concernant les puits, les écoles et le recrutement au sein de l'entreprise. Au début, c'était difficile... Les gens venaient juste pour semer le désordre sans toutefois prendre des engagements... J'ai appris qu'on ne doit pas faire de promesses. Cela conduit aux attentes. Finalement, nous avons créé un plan quinquennal d'engagement communautaire » (voir l'encadré 1.5 pour plus d'informations sur cet exemple).

Impact 3.4

Une plus grande innovation au niveau local

Grâce à l'esprit d'entreprise encouragé par les programmes du CSE, les communautés locales ont bénéficié d'initiatives à petite échelle parrainées par des entreprises et facilitées par des diplômés du CSE qui soutiennent le développement économique des communautés. Cet impact est examiné plus en détail dans l'étude de cas de Rainforest Alliance (voir annexe).

Les anciens apprenants ont contribué à la mise au point de nouvelles techniques agricoles, telles que la transformation des déchets agricoles en charbon de bois et en engrais organiques. Ils ont également participé à la construction de petits moulins et d'installations de préparation des produits qui permettent aux villages isolés de préparer les produits pour la consommation domestique et de diversifier les sources de revenus.

En outre, les anciens apprenants du CSE développent également des innovations pour résoudre les problèmes liés aux paiements en espèces, en travaillant sur des systèmes bancaires polyvalents qui permettent aux villageois d'économiser de l'argent et de recevoir des paiements plus immédiats par le biais de la banque mobile, plutôt que d'attendre des paiements en espèces peu fréquents, comme le montre l'étude de cas SIPEF-CI.

> **Au début, c'était difficile. Les gens venaient juste pour semer le désordre sans toutefois prendre des engagements.**
>
> *-- Ancien apprenant du CSE*

L’AVENIR DU CSE AFRIQUE

4 domaines d’action clés pour l’avenir du CSE

L'AVENIR
QUATRE DOMAINES CLÉS DU CSE AFRIQUE

Pour ce qui est de l'avenir, le CSE Afrique est en mesure de s'appuyer sur son expertise et ses antécédents en Afrique de l'Ouest et centrale pour proposer des formations à fort impact qui profitent aux apprenants, aux entreprises, aux communautés et à l'environnement. L'équipe d'évaluation a résumé les enseignements et les recommandations dans un rapport distinct, mais nous présentons ci-dessous quatre réflexions qu'elle juge importantes pour l'évolution future du CSE :

1) Formations courtes et services de conseil

Nouveautés et améliorations

Les formations courtes représentent la plus grande source inexploitée de croissance de l'impact. Les employeurs ont exprimé de manière spécifique et répétée leur désir de bénéficier de services de formation à la carte, dispensés sur place par le CSE et accompagnés d'un soutien continu et approfondi. La formation sur site avec une approche de conseil intégrée pourrait également nous ouvrir de nouvelles sources de revenus substantielles.

À l'heure actuelle, le principal modèle de service du CSE est la formation en présentiel. Le CSE peut diversifier ce modèle opérationnel pour y inclure l'apprentissage en ligne et/ou des approches d'apprentissage mixte. Cela permettra d'atteindre de nouveaux publics, notamment les cadres supérieurs dont la capacité à assister à des formations en personne est limitée.

2) Développer des réseaux post-formations

Formation continue et visibilité

Les diplômés du CSE sont, sans surprise, les plus grands défenseurs du travail du CSE. Ils veulent avoir les moyens de crier plus fort et de diffuser l'apprentissage. Pourtant, de nombreux formateurs et anciens apprenants ont exprimé le besoin d'un suivi renforcé pendant leurs stages et surtout après l'obtention de leur diplôme.

L'investissement dans le coaching et le mentorat, les mécanismes de soutien entre pairs et les échanges de réseaux catalyseront l'apprentissage continu au sein de la communauté des anciens du CSE. Il renforcera également la visibilité du CSE dans toute l'Afrique, dont l'impact sera encore plus fort si la « marque » individuelle du CSE est capable de briller en se distinguant de Earthworm.

3) Changement systémique en Afrique

En collaboration avec la Fondation Earthworm

Le CSE Afrique est à la portée d'un changement systémique dans toute l'Afrique. Pour y parvenir, il doit relever les défis des relations de pouvoir, des capacités de leadership limitées et des ressources de l'entreprise. Avec Earthworm, le CSE pourrait construire un réseau plus solide de relations de haut niveau avec les entreprises, en mobilisant les cadres supérieurs pour accélérer le rythme du changement social au sein du secteur privé. En parallèle, le CSE peut renforcer sa présence auprès des agences gouvernementales et multilatérales de haut niveau dans toute l'Afrique.

Une autre approche consiste à poursuivre l'intégration dans les systèmes éducatifs existants, tels que les universités ou les programmes de formation en entreprise. Ce faisant, le CSE se positionne à l'avant-garde des nouvelles innovations en matière d'éducation au développement durable et devient un laboratoire de solutions créatives aux défis contemporains en matière de ressources naturelles. Le CSE peut également se positionner avec plus d'assurance en tant que leader d'opinion en Afrique dans le domaine de la gestion sociale des ressources naturelles, en particulier dans le contexte des entreprises, et acquérir un plus grand sérieux, et donc un plus grand impact. À cet égard, le CSE doit développer une approche commune avec Earthworm en développant des opportunités à travers des événements, des recherches et des actions de plaidoyer pour accélérer ce rôle de leader d'opinion en utilisant ses connaissances uniques de la base.

4) Modèles de financement

Des flux de revenus diversifiés

Le CSE Afrique devrait adopter un modèle de financement mixte basé sur les contributions des entreprises et des bailleurs de fonds internationaux. Au cours des prochaines années, le CSE peut augmenter les contributions financières des entreprises. Ce faisant, il créera un modèle stable qui ne dépendra pas des priorités changeantes des bailleurs de fonds.

D'autre part, les formateurs et les fondateurs du CSE estiment que les bailleurs de fonds occidentaux ont une « obligation morale » en tant qu'« utilisateurs finaux » de l'Afrique et devraient continuer à soutenir la formation du CSE. Les employeurs se plaignent également du coût élevé de la formation. Néanmoins, les sources de financement se sont avérées instables et une plus grande diversification est nécessaire.

Il convient également de noter que bon nombre de diplômés les plus influents du CSE sont des diplômés récents qui n'ont pas encore trouvé d'emploi et qui n'auraient pas autrement envisagé le secteur privé. Tout modèle de financement doit permettre à ces candidats d'accéder au CSE sans être parrainés par une entreprise.

Il est clair que de nouveaux modèles de financement doivent être développés, l'exploration actuelle des agences de développement et des organismes multilatéraux portera, espérons-le, ses fruits, ainsi que de nouveaux modèles tels que des frais d'inscription calqués sur ceux des agences de recrutement, des prêts étudiants et des bourses individuelles pour les étudiants.

ANNEXES

ANNEXES 1

ÉTUDES DE CAS

Une nouvelle page dans la production d'huile de palme

Comment les anciens apprenants du CSE établissent une communication approfondie entre les entreprises et les communautés et obtiennent de nouvelles licences sociales d'exploitation : le cas de Safacam et Socapalm.

Pratique sociale dans une entreprise ivoirienne d'huile de palme : vers une certification complète

Comment les anciens apprenants du CSE aident une entreprise à atteindre un nouveau standard en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Victor Yuh Tamanjong : d'écologiste d'enfance à expert en certification internationale

Comment un ancien apprenant du CSE est passé de l'impact sur une entreprise à la production d'huile de palme dans toute l'Afrique.

Placer la communauté au centre de la conservation

Comment un ancien apprenant du CSE aide les communautés à régénérer leurs terres dans l'Ouest du Cameroun avec Rainforest Alliance.

Tatiana Eboua : une alliée de l'entreprise, de la communauté et de l'environnement

Comment une ancienne apprenante du CSE crée un véritable changement positif pour l'environnement, l'entreprise et la communauté

ANNEXES 2

SOURCES

Documentation : le rapport d'impact s'est appuyé sur la documentation et les données internes et externes disponibles du CSE et de la Fondation Earthworm, notamment :

- Les notes conceptuelles du CSE ;
- Les rapports d'avancement et rapports finaux à l'attention des bailleurs de fonds du CSE ;
- Les présentations, vidéos et articles d'actualité sur le CSE ;
- Les programmes et descriptions des cours du CSE ;
- Les données d'inscription et de suivi des apprenants ;
- Les résultats de l'enquête sur la satisfaction des apprenants.

ANNEXES 3
REMERCIEMENTS:

L'équipe d'évaluation tient à remercier le CSE, Robin Barr, Désiré Ndoumou, Erith Ngatchou et Steven Price, pour la direction de cette évaluation et pour leurs conseils. Nous remercions l'équipe dirigeante d'Earthworm pour les idées qu'elle a partagées avec nous et pour son soutien logistique à des moments cruciaux. Tanya remercie le personnel des bureaux de Earthworm à Yaoundé, au Cameroun, et à Abidjan, en Côte d'Ivoire, pour leur soutien à la logistique du travail de terrain et pour leur accueil.

Nous remercions le dévouement et l'expertise de nos deux chercheurs sur place, Julien Seka au Cameroun et Gilbert Fokou en Côte d'Ivoire.

Les diplômés que nous avons interviewés, en personne et en ligne, ont été extrêmement généreux de leur temps et nous ont fait part librement de leurs idées. Tanya est particulièrement reconnaissante envers la direction et le personnel des entreprises qui l'ont accueillie, le site du SIPEF-CI à Ottawa, à Soubré, en Côte d'Ivoire, à Socapalm et à Safacam, près de Douala, au Cameroun, et à Jacques Waouo, qui a organisé sa visite sur le terrain de Rainforest Alliance à Bafoussam, au Cameroun. Les membres de la communauté que Tanya a pu rencontrer grâce à ces visites sur place étaient accueillants, amicaux et généreux de leur temps, et nous les remercions tous de tout cœur.

Nous remercions les personnes suivantes:

Anciens diplômés et stagiaires du cours de formation de longue durée du CSE : Téodyl Nkuintchua (World Resources Institute), Victor Tamanjong (RSPO), Elie Tamekou (Fondation Earthworm), Gwekam Mariette (Centre pour l'Environnement et le Développement), Desouza Feujio (Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement), Bonné Guisata (FODER), Hermine Tuekam Kouam (Indépendant), Jacques Waouo (Rainforest Alliance), Emmanuella Ngoh Kona (Safacam), Emmanuel Gang (Socapalm), Raphael Tsanga (CIFOR), Itzak Rabin (GIZ), Julien Seka (École nationale de foresterie), Florence Bianen (Nature +), Prosper Pelo (Bureau du gouverneur du Sud-Kivu), Tatiana Prudence Eboua (Olam Gabon), James Mulbah (Fondation Earthworm), Aissata Sylla (Compagnie des bauxites de Guinée), Boubacar Diallo (Commune Rurale de Sangaredi), Nfaly Fofana (ANAFIC - Dabiss), Sory Kourouma (Action Mines Guinée), Carmen Wandja (SIPEF-CI), Meité Maïmouna (Gouvernement), Armand Anamou (SIPEF-CI), Martine Djieba (SIPEF-CI), Solange Wankwi Lumnwie.

Diplômés du programme long du CSE : Barthelemy Nguessan (SIFCA), Patience Djengue Ekoule (Socapalm), Marcelin Ngonpong (Socapalm), Jacques Pierre Ndoumbock (Socapalm), Wenceslas Noubi (Sosucam), Djomou Poka Brice (Vicwood thanry), Eleonora N'Gbesso (Fondation Earthworm).

Employeurs d'entreprises : Jean-François Pajot (SAFACAM), Dominique Cornet (Socapalm), Sebastien Rondeau (Socapalm), Jean Bosco (Socapalm), Celine Schmitz (Socapalm), Ferdinand Saha (Vicwood thanry), Sarah Baleme (Safacam), Ralph Erdmann (Pro fair trade), M Noufe (SIFCA), Moussa Bouali (SIPEF-CI), Ziad Assy (SIPEF-CI), Mireille Tano (SIPEF-CI), Yaya Bamba (SIPEF-CI), Eric de foresta (SOCFIN).

Employeurs publics et ONG : M. Yong (DEC), Lydienne Kala Epee (CED), Aimee Balkissou Soyam (Rainforest Alliance), Elikplim Agbitor Dziwornu (RSPO).

Acteurs communautaires : Chef de village (Chef [Safacam], Koungue Somsè (Communauté (Safacam), L'association Jeune Mamans de Babadjou (Association communautaire), Marthe Feudjio Touoyem (Association communautaire), Madeleine Nguestsop (GC de l'Association des producteurs), Neba Akume (IRAD), Ntsama Nanfack (maire), Awe Central (Ministère des Forêts et de la Faune), Secrétaire général de Sa Majesté Fon Fozo'o II (Sec. au chef local), Sa Majesté Kenfack Tanga Fouotsop II (chef de village), Martial Djinang (Rainforest), Inoussa Dabre (association communautaire, SIPEF-CI)

Bailleurs de fonds : Marc Piche (Fondation Alcoa), Chris Penrose (FCDO), Jenny Lopez (FCDO), Steph Stares (Waterloo).

Formateurs du CSE : Samuel Nna Ndobe (Green advocates), John Nelson (EF UK), Jerome Lewis (UCL).

Personnel de Earthworm : Désiré Ndoumou (CSE), Joël Linkio (EF Cameroun), Erith Ngatchou (EF Cameroun), Gerome Topka (EF Côte d'Ivoire), Scott Poyton (Fondateur EF), Marianne Martinet (Directrice des Programmes EF), Steven Price (EF États-Unis), Robin Barr (EF États-Unis), Bastien Sachet (PDG EF).

Cet ouvrage a été financé grâce à l'aide du Gouvernement britannique ; toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du Gouvernement britannique.