



Australian Government



DÉVELOPPEMENT ET PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

*Programme des bonnes pratiques pour le
développement durable de l'industrie minière*

Août 2016



DÉVELOPPEMENT ET PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

*Programme des bonnes pratiques pour le
développement durable de l'industrie minière*

Août 2016

Clause de non-responsabilité

Programme des bonnes pratiques pour le développement durable de l'industrie minière.

Cette publication a été dirigée par un groupe de travail constitué d'experts et de représentants gouvernementaux, non-gouvernementaux, et issus de l'industrie. L'effort procuré par les membres du Groupe de Travail est sincèrement apprécié.

Les points de vue et les opinions exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux du Gouvernement Australien ou du Ministère des Affaires Etrangères, du Ministère du Commerce et de l'Investissement et du Ministre des Ressources et du Nord de l'Australie.

Alors que des efforts raisonnables ont été faits pour garantir que les contenus de cette publication sont corrects dans les faits, le Commonwealth ne prend pas la responsabilité de l'exactitude ou de l'intégralité du contenu, et ne doit pas être tenu pour responsable de la perte ou de l'endommagement qui peut être causé directement ou indirectement, par l'utilisation ou le recours aux contenus de cette publication.

Les utilisateurs de ce manuel doivent garder à l'esprit qu'il est destiné à servir de référence générale, et qu'il ne doit en aucun cas se substituer aux conseils professionnels prodigués dans certaines situations spécifiques, propres à chaque utilisateur. Les références faites aux entreprises ou aux produits dans ce manuel ne doivent pas être considérées comme une approbation de ces entreprises ou de leurs produits par le Gouvernement Australien.

Le soutien pour le LPSDP a été prévu par le programme d'aide Australien géré par le département des affaires étrangères et du commerce grâce aux rapports de valeurs en donnant des conseils pratiques et des études de cas pour l'utilisation et le fonctionnement dans les pays en développement.

Photo de couverture : Membres de l'équipe du patrimoine culturel de Rio Tinto Alcan Weipa avec des propriétaires traditionnels locaux.

© Commonwealth of Australia 2016

Ce travail est protégé par des droits d'auteur. En dehors des utilisations autorisées sous le *Copyright Act 1968*, toute reproduction même partielle est interdite par quelque procédé que ce soit sans le consentement écrit préalable du Commonwealth. Toute demande et toute question concernant la reproduction et les droits doivent être adressées à Commonwealth Copyright Administration, Attorney-General's Department, Robert Garran Offices, National Circuit, Canberra ACT 20 ou affichées sur www.ag.gov.au/cca

Août 2016.

Contents

ABBREVIATIONS	vi
REMERCIEMENTS	vii
AVANT-PROPOS	ix
1.0 CONCEPTS FONDAMENTAUX	1
1.1 Introduction	1
1.2 Clarification terminologique	2
1.2.1 Communautés et parties prenantes	3
1.2.2 Développement, participation et relations communautaires	3
1.2.3 L'Association Internationale du Spectre de Participation du Public (IAP2)	4
1.3 Principes de participation communautaire efficaces	7
1.3.1 Apprécier la participation informelle	8
1.3.2 Apprécier les connaissances locales	8
1.3.3 La participation inclusive	9
1.4 Le développement communautaire au sein du secteur minier	9
1.4.1 Les liens dynamiques	9
1.4.2 Une participation excessive ?	10
2.0 LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DU PROJET	13
2.1 L'exploration	14
2.2 La faisabilité et la planification	15
2.3 L'accès aux terrains	16
2.4 La construction	17
2.5 Opérations	19
2.6 La cessation des opérations et la fermeture	20
2.7 Après la fermeture	21
3.0 LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES : MÉTHODES ET OUTILS	24
3.1 Une approche systématique envers le développement et la participation communautaire	24
3.2 L'explication des éléments des activités de développement et de participation communautaire	27
3.2.1 L'analyse et l'identification des parties prenantes et de la communauté	27
3.2.2 Les évaluations de l'impact social et les études de base	28
3.2.3 L'évaluation des opportunités	31
3.2.4 Développer un plan de développement et de participation communautaire	31
3.2.5 Le suivi et l'évaluation	31
3.3 Le soutien au développement et à la participation communautaire	34
3.3.1 Le soutien de la haute direction	34
3.3.2 Les engagements interne et externe	34
3.3.3 Les ressources adéquates	36
3.3.4 La continuité du personnel	37
3.3.5 La coopération pour la gestion des impacts cumulatifs	37

4.0 LES BONNES PRATIQUES DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES	38
4.1 Le permis social d'exploitation	38
4.2 La quantification de l'analyse de rentabilisation	40
4.3 Tout aussi important que la santé et la sécurité	41
4.4 Les droits de l'homme et commerciaux	42
4.5 Le genre et la diversité	46
4.6 La gestion des griefs et des plaintes	47
4.7 Les populations indigènes	50
4.8 Les déplacements à longue distance	50
5.0 CONCLUSION	51
6.0 GLOSSAIRE DES TERMES ET TECHNIQUES	52
7.0 LECTURES COMPLÉMENTAIRES	54
7.1 Études de base et évaluations des impacts	54
7.2 Planification de fermeture	54
7.3 Gestion des conflits	55
7.4 Procédures de résolution des griefs et plaintes	55
7.5 Sexe	56
7.6 Droits de l'homme	56
7.7 Populations indigènes	57
7.8 Relocalisation et accès aux terres	57
7.9 Suivi et évaluation	57
7.10 Permis social d'exploitation	58
7.11 Participation et identification des parties prenantes	58
8.0 RÉFÉRENCES	59

ÉTUDE DE CAS

L'exploitation de la mine d'or de Cadia Valley (Cadia Valley Operations Gold Mine), Nouvelle-Galles du sud — À l'écoute de la communauté	5
Vision de la communauté de Waihi (Waihi Community Vision), Nouvelle-Zélande — Collaborer pour atteindre l'objectif de durabilité communautaire	11
Mine de Century, au Queensland — Planification pour la durabilité d'après-fermeture avec la communauté	22
Participation communautaire sensible à l'égalité des sexes — Exploration de charbon en Mongolie	25
Les avantages de la participation précoce — exploration en Indonésie	33
Bulga Complex Coal Mine, NSW (Nouvelle-Galles du Sud) — Coexistence des mines et des vins	35
Mettre en place une approche des droits de l'homme au sein des opérations minières — BHP Billiton	44
La mine de bauxite Weipa, Queensland - Intégration de la résolution de plaintes, désaccords et griefs aux systèmes de gestion	48

ABBREVIATIONS

CVO	Cadia Valley Operations
FIFO	fly-in, fly-out
GCA	Gulf Communities Agreement
HDC	Hauraki District Council
IAP2	International Association for Public Participation
ICMM	International Council on Mining and Metals
IFC	International Finance Corporation
KPI	Key performance indicator
LDC	long distance commuting
LPSPDP	Leading Practice Sustainable Development Program
M&E	monitoring and evaluation
MCA	Minerals Council of Australia
NPV	net present value
Newmont	Newmont Waihi Gold
SIA	social impact assessment
UNHRC	United Nations Human Rights Council

REMERCIEMENTS

Le Programme des bonnes pratiques pour le développement durable de l'industrie minière est géré par un comité de direction présidé par le Ministère de l'industrie, de l'innovation et de la science du gouvernement australien. Les 17 thèmes du programme ont été développés par des groupes de travail composés de représentants du gouvernement, de l'industrie, de la recherche, du milieu universitaire et de la communauté. Les manuels de BonnesPratiques n'auraient pas pu être complétés sans la coopération et la participation active de tous les membres du groupe de travail.

L'auteur de cette édition révisée du manuel sur le Développement et la participation communautaire était le Dr Catherine Macdonald, directrice des Services de durabilité sociale Pty Ltd (Social Sustainability Services Pty Ltd) en Australie Occidentale. Nous remercions les personnes suivantes qui ont participé en tant que pairs évaluateurs à la révision du manuel sur le *Développement et la Participation communautaire (Community engagement and development)* et/ou ont présenté à titre de contribution des études de cas et autres conseils, ainsi que leurs employeurs qui ont accepté de mettre à la disposition du programme le temps et l'expertise des participants :

CONTRIBUTEUR	MEMBRE	CONTACT
 Social Sustainability Services Pty Ltd	Dr Catherine Macdonald, Auteure Directrice Social Sustainability Services Pty Ltd	socialsustainability@bigpond.com
	Professeur David Brereton Directeur adjoint, Institut des minerais durables, Intégration de la recherche (Research Integration Sustainable Minerals Institute) Université du Queensland	www.smi.uq.edu.au
	Professeur Fiona Haslam McKenzie, professeur émérite École Supérieure de Commerce de Curtin de l'Université de Curtin (Curtin Graduate School of Business Curtin University)	www.business.curtin.edu.au
	M. Bruce Harvey, professeur adjoint Institut des minerais durables, Université du Queensland (Sustainable Minerals Institute The University of Queensland)	www.smi.uq.edu.au
	Mme Janet Reark, Conseillère principale Performance sociale et communautés, Rio Tinto plc Mme Gillian Macmillan, relations communautaires, Rio Tinto Alcan Weipa	www.riotinto.com
	M. Richard Boele Directeur général Banarra Pty Ltd	www.banarra.com

CONTRIBUTEUR	MEMBRE	CONTACT
	<p>M. Kelvyn Eglinton Directeur régional, Relations extérieures Newmont Asia Pacific M. Kit Wilson, Affaires extérieures Coordinateur, Newmont Waihi Gold</p>	<p>www.newmont.com</p>
	<p>M. Ron Brew Directeur des Responsabilités sociales Newcrest Mining Limited Mme Melissa Schumacher Spécialiste sénior, Affaires publiques, Cadia Valley Operations</p>	<p>www.newcrest.com</p>
	<p>Mme Jane Gronow Jane Gronow Consulting</p>	<p>janeg203@gmail.com</p>
	<p>M. Barry Riddiford, Directeur, Community & Stakeholder Partnerships, Queensland Opérations, Martin Powley et Meg Frisby MMG Century & Dugald River</p>	<p>www.mmg.com</p>
 <p>Global Compact Network Australia</p>	<p>Alice Cope Directrice exécutive Global Compact Network Australia</p>	<p>www.unglobalcompact.org.au</p>

AVANT-PROPOS

La série de manuels *Recueil de bonnes pratiques pour le développement durable de l'industrie minière* (*Leading Practice Sustainable Development Program for the Mining Industry*) a été conçue pour partager l'expérience et l'expertise mondiale australienne en termes de gestion et de planification des sites miniers. Ces manuels prodiguent de bons conseils concernant les aspects sociaux, économiques et environnementaux, tout au long des différentes phases du projet, de l'extraction et de l'exportation des minéraux jusqu'à la construction des mines, en passant par leur mise en service et leur fermeture.

L'Australie est un numéro un mondial en termes d'activité minière. Notre expertise nationale a servi la rédaction de ces manuels, qui constituent un recueil contemporain et pratique de bonnes pratiques.

Le Ministère Australien de l'Industrie, de l'Innovation et des Sciences a contribué à la gestion technique et à la coordination des manuels, en coopération avec l'industrie privée et les partenaires gouvernementaux. Le programme australien d'assistance internationale, géré par le Département des Affaires Étrangères et du Commerce (Department of Foreign Affairs and Trade), a co-financé la mise à jour des manuels en reconnaissance du rôle essentiel du secteur minier, moteur de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté.

L'extraction minière est une industrie mondiale, et les sociétés australiennes sont des investisseurs et des explorateurs actifs à travers le monde. Le Gouvernement Australien reconnaît qu'une meilleure industrie minière signifie plus de croissance, plus d'emplois, plus d'investissements et de commerce, mais que cela n'est possible que si le niveau de vie général augmente.

Un fort engagement dans les bonnes pratiques pour un développement durable est essentiel pour l'excellence minière. Appliquer de bonnes pratiques permet aux entreprises de livrer une valeur durable, de maintenir leur réputation de qualité dans un climat d'investissement concurrentiel et d'assurer un soutien important aux communautés et gouvernements hôtes. La compréhension de bonnes pratiques est donc essentielle pour gérer les risques et s'assurer que l'industrie minière délivre son plein potentiel.

Ces manuels ont été conçus pour fournir des informations essentielles aux sociétés minières, aux communautés et aux régulateurs. Ils contiennent des études de cas pour assister les différents secteurs de l'industrie minière, dans le cadre des normes fixées par la législation, et au-delà.

Nous vous recommandons de lire ces manuels de *Bonnes Pratiques* et espérons qu'ils vous seront utiles.



Sénateur L'honorable Matt Canavan
(Membre du Parlement)

Ministre des Ressources et du Nord de l'Australie (Minister for Resources and Northern Australia)



L'Honorable Julie Bishop, Membre
du Parlement

Ministre des Affaires Étrangères

1.0 CONCEPTS FONDAMENTAUX

1.1 Introduction

Ce manuel aborde le développement et la participation communautaire, un thème présent dans le Programme des bonnes pratiques pour le développement durable de l'industrie minière. Le programme a pour objectif d'identifier les principaux enjeux qui ont une incidence sur le développement durable de l'industrie minière et de fournir des informations et des études de cas offrant une perspective plus durable pour l'industrie. Un certain nombre de manuels avec différents thèmes de la série complètent ce manuel.

L'importance de la dimension sociale du développement durable est reconnue dans des déclarations sur la politique industrielle clés, telles que le Conseil International des Mines et Métaux (International Council on Mining and Metals' Sustainable Development Principles - ICMM 2003) et le Cadre de valeur durable du Conseil Australien des Minéraux (Minerals Council of Australia's Enduring Value framework - MCA 2005), ayant été tous les deux adoptés depuis des années par les sociétés minières. Entre autres, les signataires de ces cadres s'engagent à contribuer au développement social, économique et institutionnel des communautés dans lesquelles ils exercent leurs activités, et s'impliquent et répondent aux parties prenantes par le biais de processus de consultation ouverte. De la même manière, un nombre croissant de petites, moyennes et grandes sociétés ont adopté des cadres politiques qui soulignent le rôle significatif des facteurs d'ordre communautaire à chacune des étapes d'une exploitation minière, de la conception et construction à l'exploitation et clôture, et bien au-delà.

Collaborer avec les communautés et contribuer au développement communautaire n'est pas seulement judicieux de la part des sociétés, mais également représente une bonne stratégie commerciale. La signification du permis social d'exploitation d'une société (en termes simples, l'obtention et le maintien d'un large soutien et acceptation communautaire), ainsi que la manière de le mesurer fait l'objet de nombreux débats. Toutefois, il y a fort à parier qu'au sein du secteur, des relations communautaires productives contribuent au bon déroulement des activités, résultant ainsi en un facteur de réussite commerciale. Ce manuel examine la signification du permis social et sa pertinence continue dans les projets miniers. Il aborde également les défis associés à la mise en place d'une analyse de rentabilisation pour les investissements dans des participations et développement communautaires positifs. Ce qui constitue de bonnes pratiques actuelles au sein des relations communautaires est ensuite pris en compte, notamment les développements récents tels que les droits de l'homme, la solidarité et la gestion des griefs.

Ce manuel offre des conseils aux participants de l'industrie minière sur la manière de traduire ces engagements politiques accrus en pratiques améliorées sur le site minier. Il souligne les défis rencontrés par les sociétés lorsque celles-ci collaborent avec les communautés locales et tentent de contribuer à leur développement à long terme, par le biais d'études de cas permettant d'illustrer la manière dont ces enjeux ont été abordés dans certaines situations. Et plus précisément, il aborde les questions de rapports entre les projets miniers et leurs communautés locales, même si d'autres parties prenantes sont également mentionnées, car il arrive parfois que l'engagement envers des communautés plus larges existantes à l'échelle étatique ou nationale, soit pertinent.

Les objectifs spécifiques doivent être :

- souligner les avantages offerts aux sociétés, la participation à des opérations et la contribution au développement des communautés
- décrire les étapes principales dans la planification et la gestion efficaces du développement et de la participation communautaire
- élaborer des principes fondamentaux qui serviront de fil conducteur tout au long de ces activités
- mettre en valeur des exemples de l'évolution des bonnes pratiques

Ce manuel s'adresse en premier lieu à la direction au niveau opérationnel, à savoir les cadres chargés de la mise en place des modalités de bonnes pratiques pour les activités d'exploitation minière. Le manuel s'applique également à tous ceux s'intéressant aux bonnes pratiques dans le secteur minier, notamment les professionnels en relations communautaires, les responsables gouvernementaux, les consultants miniers, les gouvernements et régulateurs, les organisations non gouvernementales, les communautés voisines et minières, ainsi que les étudiants. Tous les utilisateurs sont incités à relever le défi consistant à poursuivre l'amélioration des performances de développement durable de l'industrie minière et à appliquer les principes soulignés dans ce manuel.

La couverture géographique de ce manuel comprend l'Australie et la Nouvelle-Zélande, même si la plus grande partie des critères des pratiques de développement et relations communautaires en Australasie peuvent s'appliquer dans d'autres régions du monde, et vice-versa. En 2011, le Ministère du tourisme, de l'énergie et des ressources du gouvernement australien, en collaboration avec AusAID, a publié un manuel s'adressant aux sociétés australiennes des mines et métaux présentes dans de nombreuses régions du monde, *Responsabilité sociale dans les secteurs des mines et des métaux des pays en développement (Social responsibility in the mining and metals sectors in developing countries DRET 2011)*. Ce manuel international complète ce document de plusieurs manières, détaillant davantage les rôles respectifs des gouvernements et sociétés, ainsi que les risques associés au nationalisme en matière de ressource, entre autres choses.

1.2 Clarification terminologique

Le concept de « communauté » est habituellement utilisé dans le secteur minier afin de désigner la communauté géographique au sein du centre d'intérêt des activités. Toutefois, il peut y avoir d'autres moyens tout aussi légitimes de concevoir la communauté ; par exemple, comme un réseau de personnes réparties dans différentes régions tout en étant liées par un ensemble commun d'intérêts ou d'expériences. Dans le contexte du secteur minier, l'exemple d'un lieu où la communauté d'une mine peut être plus large que celle des résidents d'une zone voisine concerne les projets qui sont situés à l'écart, de sorte que les employés et leurs familles y vont (et en reviennent) en avion ou en véhicule. Comme autre exemple, citons le cas de certains propriétaires traditionnels terriens où se trouve une mine qui ont conservé leur lien à la terre tout en résidant dans des centres régionaux situés à quelque distance de là.

Quelle que soit la manière utilisée pour définir une communauté, il est essentiel de ne pas la considérer comme une entité homogène. En fait, c'est souvent l'inverse qui prévaut. Les communautés sont politiques dans la mesure où cette dynamique de pouvoirs entre en jeu tout autant que dans d'autres situations de groupe. Il est probable que les membres d'une communauté professeront des opinions divergentes sur la mine, ses activités et le secteur minier en général. Diverses sections d'une communauté entretiendront également des rapports différents avec la mine, selon qu'il s'agisse de voisins, d'employés, de propriétaires traditionnels ou du personnel d'une entreprise locale.

Le contexte législatif, politique, culturel et historique local permettra à une mine de déterminer qui sont les membres de la communauté locale, et quelle est la meilleure manière d'interagir et de nouer le dialogue avec eux.

Au tout début du processus de participation, il est crucial que les sociétés se penchent sur le mode de fonctionnement de la communauté locale à partir d'un groupe assez large représentatif de la population, et que les processus participatifs soient adaptés en conséquence. D'expérience, nous savons que le mécontentement a tendance à trouver sa source parmi les sections de la société qui se sentent négligées ou ignorées au cours des consultations ; pour cette raison, plus la participation est large, plus celle-ci aura de chance de réussir.

Puisque les femmes jouent un rôle essentiel au sein des communautés comme employés, membres d'une famille et individus, et participent souvent de manière très active au sein de groupes communautaires, des efforts particuliers doivent être déployés pour garantir que leurs points de vue soient connus et qu'elles soient incluses dans les programmes de développement et de participation communautaire.

1.2.1 Communautés et parties prenantes

L'utilisation de cette terminologie diversifiée est source de confusion au cours des discussions portant sur les relations communautaires, par exemple, « consultation communautaire » et « participation des parties prenantes ». Par exemple, en 2007, la Société Financière Internationale (SFI) a publié une nouvelle directive sur les relations communautaires intitulée *Participation des parties prenantes : un manuel sur les bonnes pratiques pour les sociétés qui font des affaires sur les marchés émergents* (*Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets*), alors que l'édition de 1998 était intitulée *Faire des affaires par le biais d'une consultation et d'une divulgation efficaces* (*Doing better business through effective consultation and disclosure*). La directive plus récente encourage la préparation d'un plan de participation d'une partie prenante alors que celle plus ancienne incite à un plan de consultation publique et de divulgation, ces deux termes étant relativement identiques, à savoir des plans d'incitation à la participation des communautés et autres parties prenantes impactées par des projets. L'ICMM, le principal organisme international minier, définit les parties prenantes comme :

les personnes ou groupes concernés ou qui peuvent influencer le résultat d'un projet. Le terme peut faire référence à des individus, des groupes d'intérêt, des agences gouvernementales ou des organisations commerciales. Il peut inclure des politiciens, des entreprises commerciales et industrielles, des organisations syndicales, des universitaires, des groupes religieux, des groupes environnementaux et sociaux à l'échelle nationale, des agences du secteur public et les médias. (ICMM 2012 : 208)

En appliquant cette définition, les communautés locales peuvent être considérées comme des parties prenantes. Toutefois, ces deux termes ne sont pas parfaitement interchangeables. Certaines parties prenantes importantes sont originaires de l'extérieur d'une communauté locale, comme des organisations nationales et internationales non gouvernementales, des institutions financières, des gouvernements nationaux et régionaux et des médias. Inversement, tous les membres d'une communauté ne se considèrent pas nécessairement comme des parties prenantes ; certains d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un terme générique ne s'appliquant pas aux résidents locaux. De manière globale, il ne faut pas se préoccuper de savoir quelle est la définition « correcte ». Ils font tous deux référence au rapport entre le projet, la société minière ou ses parties prenantes, qu'il s'agisse de la communauté locale ou d'un éventail plus large de parties prenantes. Cette distinction est mentionnée à chaque fois qu'il est nécessaire dans le manuel.

1.2.2 Développement, participation et relations communautaires

Le terme « relations communautaires » englobe à la fois le développement communautaire et la participation communautaire. Les termes plus concis de « participation communautaire » et « développement communautaire » décrivent des processus qui se recoupent, mais qui sont parfois distincts. Une participation communautaire efficace fait partie intégrante du développement communautaire, mais la participation peut également être entreprise à d'autres fins ; par exemple : aborder des préoccupations d'ordre communautaire sur les impacts environnementaux. De la même manière, le développement communautaire signifie davantage qu'une simple interaction avec la communauté ; par exemple : concevoir des programmes pour les intégrer au gouvernement ou autres organisations. En pratique, les processus de participation communautaire et de développement communautaire sont étroitement liés et permettent ainsi de nouer des relations entre une mine et ses parties prenantes locales, la communauté. Dans ce manuel, ces deux termes sont utilisés (« participation » pour des activités axées principalement sur le dialogue, et « développement » pour celles axées vers la planification et la mise en œuvre), et parfois les termes « participation » et « développement » sont utilisés indifféremment ou sont désignés collectivement sous le nom d'activités de « relations communautaires ». En règle générale, il ne faut pas faire la distinction entre ces expressions, car toutes deux permettent de comprendre les relations entre société et communauté. Dans les cas où l'on doit faire la distinction, le terme le plus approprié est utilisé.

1.2.3 L'Association Internationale du Spectre de Participation du Public (IAP2)

L'IAP2 est une organisation internationale de premier plan qui encourage l'engagement communautaire dans des activités de projet de développement. Elle a favorisé le Spectre de participation du public qui représente l'engagement communautaire comme un continuum d'activités, ainsi qu'indiqué dans la Figure 1. Notez qu'une autre expression est également utilisée pour l'engagement communautaire, « participation du public ». Il faut également noter que les formes plus participatives de participation communautaire décrites dans ce spectre, en particulier les termes comme « collaboration » et « responsabilisation », illustrent des activités décrites plus précisément comme développement communautaire plutôt que simple participation.

Figure 1 : Le Spectre de Participation du public (IAP2)

	INFORMER	CONSULTER	IMPLIQUER	COLLABORER	RESPONSABILISER
OBJECTIF DE PARTICIPATION DU PUBLIC	Offrir au public des informations équilibrées et objectives pour l'aider à mieux appréhender les problèmes, les alternatives et/ou les solutions.	Obtenir les observations du public sur l'analyse, les alternatives et/ou la décision.	Collaborer directement avec le public par le biais d'un processus permettant de garantir que les questions et préoccupations du public sont systématiquement comprises et prises en compte.	Travailler en partenariat avec le public à toutes les étapes de la prise de décision, notamment le développement d'alternatives et l'identification de la solution privilégiée.	Confier le processus décisionnel final au public.
PROMESSE AU PUBLIC	Nous vous tiendrons informés.	Nous vous tiendrons informés, écouterons et prendrons acte de vos préoccupations, et offrons des observations sur la manière dont les interventions du public ont influencé la décision.	Nous travaillerons avec vous en vue de garantir que vos préoccupations et questions se reflètent directement dans les alternatives développées et nous offrirons des observations sur la manière dont les interventions du public ont influencé la décision.	Nous vous demanderons des conseils et chercherons à connaître votre opinion sur l'innovation en déployant des solutions ; nous intégrerons vos conseils et recommandations dans la prise de décisions dans toute la mesure du possible.	Nous mettrons en application ce que vous décidez.
OUTILS D'EXEMPLES	<ul style="list-style-type: none"> Fiche d'informations Sites Web Journées portes ouvertes 	<ul style="list-style-type: none"> Observation du public Groupes de discussion Enquêtes Public meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Ateliers Scrutin délibératif 	<ul style="list-style-type: none"> Comités consultatifs de citoyens Établissement d'un consensus Prise de décision participative 	<ul style="list-style-type: none"> Jurys de citoyens Bulletins de vote Décisions déléguées

Source : <https://www.iap2.org.au/resources/iap2s-public-participation-spectrum>.

À une extrémité du spectre, il est possible que la participation communautaire n'implique qu'un simple processus d'interactions avec la communauté locale, comme par exemple fournir des informations sur les activités. Cette participation peut être facilitée par le biais de kiosques d'informations, de communiqués de presse, de bulletins d'informations, de brochures, de programmes d'envois d'informations par la poste, de sites Web et de lignes d'assistance téléphonique. Ces techniques sont souvent considérées comme des moyens de présenter des informations de base à la plus grande majorité de parties prenantes. À mesure que le processus de participation progresse vers une méthode plus orientée vers l'interaction avec les parties prenantes, des consultations peuvent être menées en vue de déterminer les zones à risque et les opportunités.

Cette interaction peut impliquer des réunions publiques, des forums de discussion, des sondages, des enquêtes et des groupes de discussion.

Une fois que les parties prenantes clés sont identifiées, le processus dépasse le cadre de la collecte et diffusion des informations pour évoluer vers un mode interactif bidirectionnel.

Les étapes de participation et collaboration représentent une interaction plus active et parfois axée sur les parties prenantes. Les activités dans ces domaines peuvent inclure des ateliers et des forums de discussion, des cercles d'apprentissage, des entretiens, des groupes de référence ainsi que des comités consultatifs communautaires. Il est possible que ces activités soient organisées à différents moments afin de s'assurer que les femmes et d'autres groupes potentiellement marginalisés puissent y participer.

À l'autre extrémité du spectre, la responsabilisation représente un niveau d'engagement permettant de renforcer la participation dans les processus décisionnels et de planification, non seulement pour des questions relatives aux impacts opérationnels, mais également pour des décisions concernant l'avenir de la communauté à la fermeture de la mine. Plus le processus de participation d'une opération ou d'un projet est avancé, plus il utilisera de techniques figurant à la droite du spectre.

Le Spectre de Participation du Public (IAP2) est parfois présenté sous forme d'un graphique simplifié (moins la plupart des termes) représentant une progression linéaire qui implique que la « meilleure » participation doit toujours se trouver à l'autre extrémité de l'échelle de responsabilisation. En fait, les relations communautaires d'une société minière peuvent s'étendre sur plusieurs décennies, selon la durée de vie de la mine, et ne se développent pas toujours selon une ligne droite. Il arrive parfois qu'un plus grand nombre de participations de base, comme la communication d'informations, soit tout à fait approprié. Ces processus doivent être utilisés et considérés dans le cadre d'un processus complet de participation conçu pour permettre à toutes les parties prenantes une participation appropriée et représentative. La responsabilisation est importante, mais celle-ci ne doit pas représenter l'objectif de toutes les interactions des parties prenantes. Diverses variétés de méthodes seront nécessaires à plusieurs étapes et pour différents problèmes, celles-ci étant responsables du développement et de la maintenance d'une forte relation entre le projet et la communauté.

Étude de cas : L'exploitation de la mine d'or de Cadia Valley (Cadia Valley Operations Gold Mine), Nouvelle-Galles du sud — À l'écoute de la communauté

L'exploitation de la mine d'or de Cadia Valley (Cadia Valley Operations - CVO) est l'une des plus grandes exploitations minières d'or australiennes, et détenue à 100 % par Newcrest. Elle se trouve à environ 25 kilomètres d'Orange au centre-ouest de la Nouvelle-Galles du Sud, à 250 km à l'ouest de Sydney. La CVO est exploitée depuis les années 90 et comprend trois mines : la mine à ciel ouvert de Cadia Hill et les mines souterraines de Cadia East et Ridgeway. Il s'agit d'exploitations minières à grande échelle qui utilisent des méthodes minières à ciel ouvert ou d'exploitation par foudroyage de blocs.

Une enquête sur la volonté de la communauté commandée par la CVO en 2010 a identifié un grand mécontentement dans la zone de Cadia (la zone locale à proximité de la CVO) en raison de projets d'investissements communautaires qu'elle fournissait aux municipalités voisines par rapport au niveau de soutien offert aux riverains directement affectés.

La zone de Cadia est une communauté agricole qui ne possède pratiquement aucune infrastructure communautaire partagée à l'exception des routes et d'une petite école publique à un seul enseignant, et la CVO a toujours éprouvé des difficultés à trouver des méthodes utiles de soutenir directement les agriculteurs locaux.

Pour donner suite aux conclusions de l'enquête sur la volonté de la communauté, la CVO a lancé le projet de Valorisation de la zone de Cadia en février 2012 avec comme objectif d'identifier, de développer et de mettre en place des projets en collaboration avec des propriétaires fonciers afin d'améliorer la zone de Cadia comme choix de mode de vie, de style minier et agricole.

La première étape du projet consiste en une série d'ateliers de réflexion impliquant les propriétaires fonciers et les représentants de la CVO intéressés. Les paramètres impliquaient qu'il n'existait aucune restriction ou prévision budgétaire, aucune exclusion et l'objectif consistait à créer un avantage communautaire ou environnemental. Les ateliers ont favorisé l'apparition de plus de 200 idées individuelles qui ont été présélectionnées pour faire partie de six projets initiaux avec l'aide d'un facilitateur indépendant.

Les six projets initiaux sont les suivants :

1. **Lutte coordonnée contre les parasites et les adventices** — L'objectif consiste à parvenir à une zone agricole indemne et exempte de mauvaises herbes. Le projet implique une campagne de marketing et de sensibilisation, une formation Chemcert pour tous les propriétaires fonciers, des rabais sur les produits chimiques et les appâts, la signalisation communautaire ainsi que les programmes de lutte contre les parasites et les adventices dans toute la zone.
2. **Programme de fidélisation CVO pour la zone de Cadia** — L'objectif consiste à établir des programmes de soutien pour la région offerts exclusivement aux régions voisines de la CVO. Les programmes comprennent des mesures d'emploi prioritaire, des bourses et un soutien à la formation, des droits de pâturage prioritaires sur les terres de la CVO, des initiatives d'achat de proximité et un plus grand nombre d'activités sociales dans la zone.
3. **Amélioration des infrastructures et des routes locales** — L'objectif consiste à mettre en place de nouvelles infrastructures et d'améliorer les routes locales dans l'intérêt de la zone de Cadia. Le projet a débuté par une enquête sur les routes à l'échelle de la zone afin d'évaluer le niveau de satisfaction des infrastructures et des routes locales. Les résultats de l'enquête seront utilisés pour faire pression sur les gouvernements locaux et étatiques afin d'obtenir des financements supplémentaires.
4. **Service de collecte des déchets** — L'objectif consiste à valoriser les propriétés avoisinantes de la CVO en offrant un service de collecte des déchets le long des routes.
5. **Rechercher/mettre en place des initiatives d'énergie renouvelable** — L'objectif consiste à élaborer des programmes permettant de réduire le coût énergétique pour la zone de Cadia, en offrant notamment aux propriétaires fonciers des opportunités d'achat globales en énergie solaire.
6. **Établir une vidéothèque Cadia** — L'objectif consiste à développer une aire de visualisation et d'information sur les exploitations minières modernes et historiques de la Cadia Valley qui laissera un héritage permanent et positif pour la zone de Cadia. Le programme s'effectuera par étapes en fonction de l'utilisation et de l'intérêt communautaire.

Chaque projet comprend un groupe de référence composé de volontaires de la communauté de Cadia pour guider le développement du projet ainsi qu'un dirigeant de la CVO pour réaliser le projet. Une instance dirigeante a été créée avec une constitution et une charte officielles afin de guider l'ensemble de la stratégie du Projet de valorisation urbaine de la zone de Cadia. L'instance dirigeante est composée principalement de propriétaires fonciers volontaires, alors que la CVO fournit le secrétariat.



Melissa Schumacher et Jeff Burton de la CVO en consultation avec le résident local David Pepper-Edwards

1.3 Principes de participation communautaire efficaces

Que signifie une bonne pratique de participation communautaire ? D'après Zandvliet et Anderson, d'éminents spécialistes internationaux sur les relations entre les entreprises et les communautés :

Les communautés décrivent inlassablement l'importance du processus sur le résultat. Elles notent l'importance de l'interaction formelle et informelle avec les entreprises. Les négociations relatives à des questions spécifiques sont considérées comme une partie seulement et non pas comme le facteur le plus important de la relation société-la communauté. (Zandvliet and Anderson 2009 :147)

Ce conseil est fondé sur plus d'une décennie d'apprentissage collaboratif avec plus de 60 sociétés et projets dans le monde entier, principalement dans le secteur des industries extractives. *Obtenir les résultats souhaités : renforcer les relations entre les entreprises et les communautés (Getting it right: making corporate-community relations work)*, un livre basé sur leur expérience qui fournit une discussion rationnelle et approfondie sur la manière et la raison pour laquelle les directeurs de projets peuvent et doivent améliorer les relations avec leurs communautés avoisinantes. Nous en avons tiré les principes suivants pour une participation communautaire efficace (Zandvliet et Anderson 2009:112-117) :

1. Commencer des consultations précoces

- Il ne faut pas attendre d'avoir besoin de quelque chose ou que des problèmes surviennent. La réticence à participer illustre un manque de respect et génère la méfiance. La rapidité et la fréquence d'exécution des activités de participation communautaire auront un impact sur le développement de bonnes relations.

2. Mettre l'accent sur le processus plutôt que les résultats

- S'impliquer purement sur l'établissement de relations et pas seulement sur un objectif. Participer à des activités formelles et informelles. Laisser la porte ouverte au dialogue aussi souvent que possible. Les relations ne sont pas seulement basées sur les transactions, mais également sur le développement d'une compréhension mutuelle.

3. S'impliquer avec les représentants communautaires appropriés-tenir compte de tout le monde

- Il est crucial qu'un leadership communautaire authentique et un large groupe représentatif des secteurs communautaires participent à des discussions communautaires, et pas seulement les personnes les plus faciles à aborder simplement parce qu'elles sont les plus éduquées. Il faut identifier soigneusement les parties prenantes afin de garantir l'inclusion de tous les secteurs industriels.

4. Envoyer des représentants appropriés de la société

- Comme par exemple des membres de la haute direction pour les réunions importantes, des experts techniques pour les sujets spécialisés, des employés possédant un pouvoir décisionnel pour les négociations. Le personnel chargé des relations communautaires n'est pas obligé d'assumer seul le poids de la représentation.

5. Utiliser des lieux appropriés pour les activités participatives

- Soyez prêt à participer à des réunions et à des événements sur des lieux sélectionnés par la communauté, démontrant ainsi la volonté de la société d'envoyer son personnel sur place plutôt que d'attendre la venue des membres de la communauté.

1.3.1 Apprécier la participation informelle

Il est important de trouver un équilibre approprié entre les participations formelle et informelle. Les processus administratifs et les systèmes efficaces sont importants, mais les directeurs doivent veiller à ne pas sous-estimer les méthodes de participation comme les rassemblements lors d'événements sportifs, dans des centres commerciaux et ailleurs au sein de la communauté. Ces interactions informelles favorisent un accroissement des flux d'informations et permettent d'établir des relations avec les acteurs de la communauté, processus essentiel pour établir des relations de confiance. Par exemple, sauf dans les cas où les problèmes sont exacerbés, certains membres de la communauté préfèrent déposer des plaintes de manière officieuse plutôt que par écrit. Si une priorité trop importante est accordée au processus de formalisation, ces commentaires informels et pourtant précieux, risquent d'être ignorés.

1.3.2 Apprécier les connaissances locales

Bien qu'il soit judicieux de permettre aux personnes concernées d'avoir leur mot à dire dans leur propre développement, une appréciation authentique des connaissances locales va à contre-courant d'une approche commune au sein de l'industrie minière selon laquelle les opinions d'experts sont encouragées, des consultants sont invités à donner leurs avis sur des questions spécifiques et les employés doivent faire preuve de compétences administratives. Bien qu'une bonne gestion soit cruciale pour l'exploitation d'actifs d'envergure mondiale, des connaissances spécialisées doivent être associées à des connaissances et à une participation communautaire dans le cadre d'efforts de développement communautaire. Par exemple, l'industrie minière intègre et fait preuve de plus en plus de respect envers les connaissances écologiques traditionnelles au cours de l'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIA) ainsi que pour tout effort de suivi et de réhabilitation.

1.3.3 La participation inclusive

L'un des plus grands défis des relations communautaires consiste à atteindre les populations les plus vulnérables ; à savoir, les populations les plus marginalisées et les moins susceptibles de s'exprimer. Les processus habituels de participation communautaire ont tendance à graviter autour des acteurs les plus visibles et les plus influents d'une communauté ; à savoir, ces populations ou groupes présentant la plus grande menace au bon déroulement d'une opération. Toutefois, pour que les programmes de développement communautaire soient en mesure de renforcer les communautés vulnérables, ceux-ci doivent se déployer au-delà de ces groupes et rechercher la participation de tous les secteurs de la communauté.

1.4 Le développement communautaire au sein du secteur minier

Il n'est pas toujours facile pour les sociétés minières de reconnaître les limites de leur responsabilité sociale et le rôle qu'elles doivent assumer dans le développement communautaire local. Au cours du nouveau millénaire, l'industrie minière a participé activement au programme de développement durable et a fini par comprendre que les communautés locales, en particulier les populations touchées par les activités minières, peuvent influencer la capacité de l'industrie à accéder aux ressources. En réponse au programme de développement durable, un nombre croissant de sociétés se concentrent désormais sur la manière de contribuer au développement des communautés au-delà de la durée de vie d'une mine.

Le secteur industriel, notamment l'industrie minière, utilise de plus en plus la terminologie du développement communautaire afin d'adopter une approche qui dépasse le cadre des subventions ponctuelles et de la philanthropie pour une approche plus collaborative, axée sur le partenariat et qui se concentre sur les objectifs à long terme. Dans ce modèle émergent, les sociétés collaborent avec les gouvernements et les communautés sur des initiatives permettant de renforcer le capital culturel, économique, humain et social d'une zone.

1.4.1 Les liens dynamiques

Le développement communautaire comprend l'assistance permettant aux populations de nouer des relations et de se soutenir entre elles par le biais d'organisations et de réseaux. Il peut également impliquer le secteur industriel collaborant ou influençant, des gouvernements, d'autres institutions et agences en vue de contribuer entre autres, à :

- l'amélioration de la santé publique et autres services
- le renforcement de l'environnement local et le développement d'un sentiment de fierté communautaire
- le renforcement des institutions locales
- la collaboration avec des groupes marginalisés afin de leur permettre de participer plus activement au déploiement de leur communauté.

La priorité des programmes de développement communautaire varie selon l'endroit où se situe la communauté ; les capacités, besoins et attentes de ses membres ; les priorités de la communauté ; la base économique de la communauté et l'ensemble de la région ; le dynamisme et les capacités d'autres institutions, telles que les organisations régionales et étatiques, le territoire ou les municipalités qui sont souvent directement responsables de l'offre de services et d'infrastructure. Dans le contexte australien, il n'est pas toujours obligatoire ou même souhaitable qu'une société assume le rôle de leader du développement communautaire. L'accent devrait être mis en priorité sur la collaboration avec d'autres organisations et agences gouvernementales expertes en la matière, alignant les activités sur des processus de planification communautaire établis et renforçant les initiatives et programmes existants qui réussissent. Le développement communautaire porte essentiellement sur la contribution envers les communautés afin que celles-ci soient en mesure de répondre elles-mêmes à leurs propres besoins et attentes que ce soit actuels et futurs.

Lorsque cela est possible, les sociétés doivent éviter d'assumer des rôles de responsabilité à la place d'autres organismes, en particulier les gouvernements. Les sociétés minières des régions isolées australiennes ont souvent répondu aux besoins locaux évidents, par exemple en améliorant les infrastructures dans le secteur de la santé et de l'éducation, et notamment dans les cas où la société a une responsabilité en grevant les ressources communautaires. Toutefois, elles doivent veiller à ne pas financer indéfiniment les frais de maintenance, d'entretien et de fonctionnement de services qui demeurent de la responsabilité ou tout au moins, sont partagés avec le gouvernement. Une participation directe dans des services ne faisant pas partie de leurs compétences opérationnelles de base n'est pas toujours utile pour les sociétés minières ou ne permet pas aux communautés locales de développer leurs propres capacités et de sécuriser des services gouvernementaux. Une offre de services indépendante sans participation du gouvernement, ou sans un plan qui prévoit le transfert des responsabilités, risque d'entraîner, à long terme, une dépendance communautaire à l'égard des sociétés minières.

L'un des meilleurs moyens pour une société de contribuer au développement communautaire consiste à jouer le rôle de catalyseur en matière d'opportunités de développement économique et social. Par exemple, en favorisant des liens dynamiques entre les communautés et les agences de soutien externe, telles que les organisations non gouvernementales, les prestataires de services, les organisations de formation et les bureaux d'embauche. La collaboration avec les municipalités, les États et Territoires en matière de programmes de développement local est tout aussi importante, notamment parce que la plupart des gouvernements disposent de leurs propres plans de développement local et régional. En d'autres termes, une société minière peut jouer un rôle clé en comblant le fossé de la planification et des communications entre ses parties prenantes par le biais du développement de relations solides avec chacun d'entre eux et d'une coopération accrue au profit de la communauté locale.

1.4.2 Une participation excessive ?

Quelques réserves ont été formulées récemment en ce qui concerne les sociétés minières soucieuses de soutenir les programmes de développement communautaire en externe et sans aucun lien avec leurs activités fondamentales. Elles ne sont pas des agences de développement et ne sont pas expertes en la matière, et ce, malgré leur volonté de participer au développement économique et social dans l'intérêt de la stabilité sociétale à long terme. Conscientes de cette situation, un grand nombre de ces sociétés recherchent la collaboration avec des experts du développement communautaire, ou engagent les services d'experts au sein de leurs propres divisions de développement communautaire spécialisé. Dans tous les cas, elles risquent de s'éloigner de relations communautaires constructives et de passer à côté de contributions durables. M. Harvey a utilisé les termes d'« extension » et d'« introspection » pour exposer son point de vue sur la meilleure manière d'organiser l'interaction communautaire minière :

Le terme d'« extension incorrecte » implique l'offre unilatérale de programmes n'ayant aucune connexion avec les « activités commerciales de la société », gérés par des tiers ou des représentants de sociétés isolés du reste de la société. L'« extension correcte » est réalisée grâce à la participation aux décisions du personnel local à toutes les étapes de l'exécution du programme latéral, impliquant les employés de la société qui tirent profit de l'avantage comparatif de la société. Le terme d'« introspection » implique des membres de la communauté et des représentants de la société qui tirent profit de leur expérience et de leurs compétences respectives en vue de rassembler les activités de la société et de la communauté pour des résultats mutuellement bénéfiques. (Harvey 2013 : 9)

Les sociétés minières et leurs sous-traitants possèdent une expertise qu'ils peuvent partager avec les communautés dans une variété de domaines tels que la formation de métiers, l'administration, la gestion, la finance, la restauration et la logistique, l'entretien et l'utilisation des machines, et l'amélioration des capacités des sous-traitants et fournisseurs locaux. En abordant les défis liés au développement communautaire, les sociétés minières doivent se concentrer sur les domaines dans lesquels leur expertise et avantages communs rejoignent les intérêts de la communauté.

Les sociétés minières apportent déjà leur contribution aux régions dans lesquelles elles exercent leurs activités de diverses manières, notamment par le biais de leurs flux de redevances et d'impôts, d'emplois directs, en favorisant de nouvelles activités et en contribuant par des dons et des parrainages. Certaines d'entre elles cherchent à renforcer leurs contributions en favorisant les opportunités professionnelles et commerciales en dehors du secteur minier en soutenant le développement des compétences de leur personnel et leur capacité à trouver un emploi dans d'autres secteurs et après la clôture d'une mine. Dans des situations spécifiques, certaines sociétés ont concentré beaucoup d'énergie et d'efforts sur des opportunités professionnelles et commerciales pour les autochtones, conformément aux politiques gouvernementales axées sur la transition des populations autochtones de l'aide de prestation sociale à l'emploi. Quelle que soit la motivation, M. Harvey soutient que les meilleurs résultats proviennent d'une véritable logique économique et de l'utilisation de l'expertise existante dans toute la société, et non pas de scénarios tampons.

Étude de cas : Vision de la communauté de Waihi (Waihi Community Vision), Nouvelle-Zélande — Collaborer pour atteindre l'objectif de durabilité communautaire

Suite à la clôture de Martha, la mine d'or à ciel ouvert de la société Newmont Waihi Gold à Waihi en Nouvelle-Zélande prévue pour 2007, les régulateurs locaux du Hauraki District Council (HDC) ont adopté une résolution en novembre 2002 pour demander la mise en place par Newmont d'un groupe de consultation communautaire pour examiner les questions, plans et propositions en préparation à la clôture, faire des recommandations auprès du HDC et rendre les informations à la disposition du public.

À la suite d'une série de réunions publiques qui ont attiré une foule de participants, le Comité de consultation communautaire de Waihi a été créé en juin 2003 et a établi des directives relatives au déroulement des réunions et à la manière d'organiser les prises de décisions. Newmont a accepté de prendre en charge les coûts de facilitation et les dépenses connexes du comité, devenu le WCV (Waihi Community Vision), ainsi que la formation du Vision Waihi Trust en un projet d'action viable ratifié par la communauté au cours d'une réunion publique en mai 2004.

Suite à l'ouverture de la mine souterraine Favona de Newmont et les extensions à Martha, la mine à ciel ouvert, la clôture planifiée pour 2007 n'a pas eu lieu.

Pendant plusieurs années, le WCV a fourni un forum important pour une communication bilatérale, et une relation productive et réfléchie s'est développée entre la société et la communauté. Le WCV a permis à Newmont d'évaluer la pensée communautaire et les opinions relatives aux aspects miniers sur un forum ouvert et mené de manière indépendante. Il a permis à Newmont de changer certaines de ses opinions, pratiques et processus afin de mieux répondre aux besoins de la communauté de Waihi. Le forum a fourni à Newmont un « test décisif » sur les opérations ainsi qu'un guide aux projets pour le soutien communautaire.

La date prochaine de clôture était prévue pour décembre 2011. Suite à ce changement de date, les buts et les objectifs du groupe ont été modifiés. Newmont a financé une évaluation indépendante exhaustive de la fonction et de la structure du WCV en 2008. Celle-ci a fourni un « audit » utile des buts et objectifs du WCV ainsi que de son orientation actuelle. En 2010, le WCV a examiné ses projets dans le but de valider ses valeurs et sa vision, et d'identifier les futures orientations.

L'exploitation minière de Waihi n'a pas fermé en 2011. La date de clôture actuelle est prévue pour 2016 ou 2017, et risque d'être prolongée. Comme cette date est régulièrement prolongée, l'objectif original du WCV a été adapté et modifié. Il se réunit désormais chaque semestre, toutefois c'est dans la réussite de ses sous-groupes que l'héritage prospère. Ils continuent avec succès à l'identification, au financement et au fonctionnement d'une grande diversité de projets communautaires grâce à des financements externes.

En 2014, le Vision Waihi Trust a participé à de nombreuses activités, incluant :

- la construction du Centre de découverte d'or à Waihi (une attraction touristique)
- des visites de la mine avec un minibus fourni par la société Waihi Newmont Gold
- le Centre de ressources communautaires à Waihi qui propose à la communauté locale un certain nombre de programmes financés par l'état
- un centre sportif qui organise des événements multisports de norme internationale, des programmes de vacances scolaires, etc.
- Le WHV (Waihi Heritage Vision), qui est impliqué dans un certain nombre de projets, y compris un projet d'histoire orale locale et la construction d'un monument commémoratif dédié aux mineurs qui ont creusé des tunnels sous les lignes ennemies pendant la Première Guerre Mondiale.

Le monument commémoratif des tunneliers a reçu un financement de 100 000 dollars du gouvernement central. La fin des travaux était prévue pour le début de l'année 2016.

L'expérience de Newmont en établissant et en collaborant avec le WCV s'est avérée très cruciale car elle poursuit la construction et l'exploitation de sa mine souterraine de Correnso qui se trouve sous les propriétés résidentielles de Waihi.

Le Forum communautaire de Waihi a été créé en 2012 et comptait cinq membres élus. Newmont et HDC peuvent nommer chacun deux membres. Il reçoit les résultats des suivis de Newmont et HDC, en rend compte à la communauté, gère les projets d'amélioration communautaire grâce au financement fourni par Newmont, et nomme les membres d'un comité d'examen indépendant chargé de la gestion d'un fonds d'achat immobilier et a un rôle de médiation des demandes d'indemnisation.

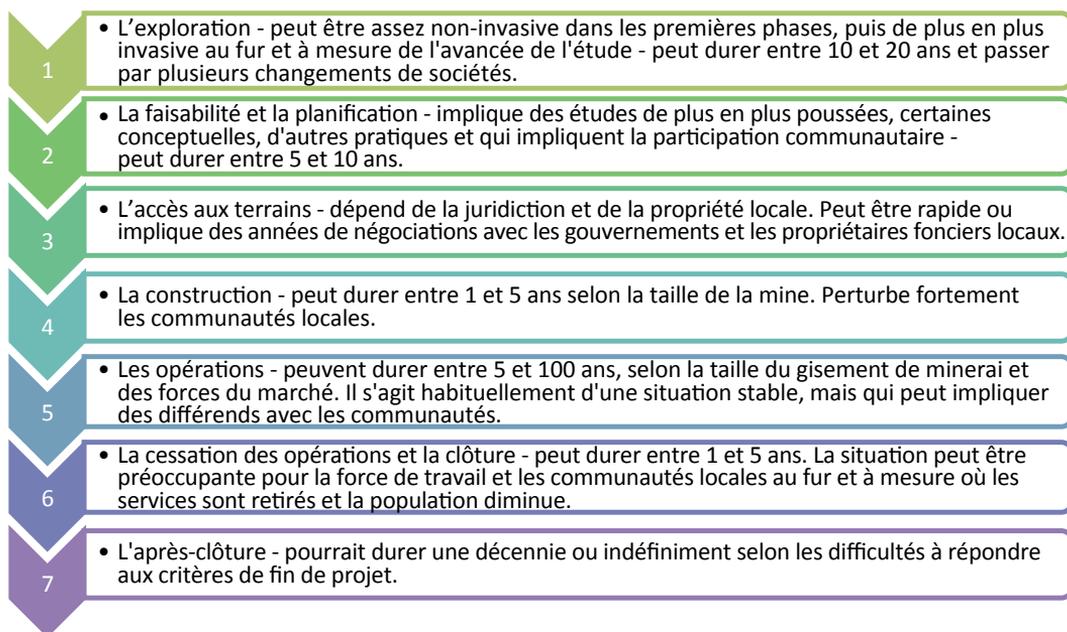
Source : Newmont Asia Pacific.



Les fiduciaires du Vision Waihi Trust signent l'acte de constitution du Trust.

2.0 LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DU PROJET

La section suivante est une description de la nature et de la durée de chaque étape d'un projet minier typique, de l'exploration jusqu'à l'après-clôture.



Source : C. Macdonald, Social Sustainability Services Pty Ltd.

Les types d'activités de développement et de participation communautaire appropriés à chaque étape pour chaque élément d'un programme de développement communautaire durable sont décrits sous forme de table dans chaque rubrique ci-dessous.¹ La table des activités pour chaque étape offre des exemples illustrant les types d'activités des relations communautaires dont a besoin à chaque étape du cycle de vie du projet, afin de démontrer la manière dont ces activités peuvent être mises en place tout au long de la durée d'un projet. Les exemples englobent une large variété d'activités de développement et de participation, de la mise à disposition d'informations jusqu'à la responsabilisation. Ils sont présentés pour donner une idée des types d'activités pouvant être envisagés par les opérations individuelles ; celles-ci ne sont nullement prescriptives car elles ne conviennent pas à toutes les opérations.

¹ Les projets de documents partagés par le professeur D. Brereton de l'Institut des minéraux durables (Sustainable Minerals Institute) de l'Université du Queensland ont été utiles à la préparation de cette section sur le cycle d'exploitation minière.

2.1 L'exploration

Les premières étapes de l'exploration ne sont pas très invasives et n'entraînent que peu de perturbations au sein de la vie communautaire, et les géologues prospecteurs et leurs équipes peuvent former de bonnes relations avec les communautés locales.² Dès que l'exploration atteint une étape avancée et que les activités de défrichage et de forage augmentent, les inquiétudes et attentes de la communauté peuvent également s'accroître. Les membres de la communauté qui ne sont pas habitués aux activités minières peuvent penser que les appareils de forage ressemblent à des équipements miniers ; ils peuvent ainsi espérer partager des bénéfices miniers considérables sans comprendre que la plupart des projets d'exploration n'atteignent pas la phase de développement, et peuvent durer plusieurs décennies dans le cas contraire. Il s'agit d'une période difficile car, au cours des premières phases, une discordance entre les intérêts des communautés qui souhaitent la divulgation des informations et une relation de longue date et ceux des équipes d'exploration qui souhaitent que leurs données restent confidentielles et qui passeront à autre chose s'il n'y a aucune perspective prometteuse de suivi.

Le développement et la participation communautaire lors de l'exploration : exemples d'activités

Allouer une certaine partie des activités d'un ou plusieurs membres de l'équipe au rôle d'agent des relations communautaires (CRO), garantissant qu'ils sont bien formés aux techniques de consultation et à la sensibilité culturelle.

Présenter l'équipe aux communautés et municipalités locales. Établir un dialogue et garantir que la communauté dispose d'un moyen d'adresser ses questions et préoccupations à l'équipe en charge de l'exploration. Procurer autant d'informations que possible sur le programme d'exploration, notamment sa brièveté potentielle, pour gérer les attentes de la communauté. Conserver les dossiers des activités de participation des parties prenantes - réunions avec qui, dates et sujets principaux abordés, et toutes actions de suivi. Enregistrer tous les engagements pris.

Mandater une étude documentaire sur la politique actuelle, l'historique et la culture locale, ainsi qu'une cartographie sur le terrain des communautés locales et leurs activités principales. Recueillir des données démographiques (structure spécifique à chaque sexe, santé, éducation et statut économique). Celles-ci peuvent être effectuées par un consultant, une université locale, ou peut-être par le CRO s'il possède des compétences en recherche.

Évaluer les priorités de développement local des leaders communautaires et des municipalités.

S'assurer que les membres de la communauté n'entretiennent pas de fausses attentes. Ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir. Réhabiliter les dommages tels que les plateformes de forage afin d'éviter les accidents d'inventaire. Embaucher la population locale si possible et acheter de préférence des produits locaux. Si l'exploration continue pendant un an ou plus, investissez dans des programmes de développement communautaire local identifiés par le biais d'activités de participation. S'assurer que les femmes sont incluses dans les programmes. de même que les sous-traitants suivent des directives similaires à celles de votre personnel.

Si le programme d'exploration se poursuit au-delà d'une année, mettez à jour les données démographiques de base et mesurez les nouveaux indicateurs sur les valeurs de référence originales définies pour évaluer le changement, en particulier si les indicateurs sont liés aux programmes communautaires ou activités de projet. Rendre compte de ceci à la direction et partagez les informations avec les membres de la communauté.

² Des directives détaillées en ligne sur les bonnes pratiques dans le secteur de l'exploration sont disponibles par le biais d'une inscription gratuite sur le site de ressources Excellence environnementale dans l'exploration (E3) PDAC sur <http://www.pdac.ca/e3plus/index.aspx>.

2.2 La faisabilité et la planification

Les études de faisabilité sont réalisées dès qu'un projet a démontré sa viabilité d'un point de vue technique et financier. Les critères politiques et sociaux doivent faire partie d'une étude de faisabilité exhaustive car ils ont une incidence importante sur la viabilité du projet. En plus d'une diligence raisonnable socioéconomique, des données supplémentaires doivent être recueillies afin de bâtir des valeurs de référence sociales et culturelles, et d'identifier les parties prenantes. Les évaluations initiales doivent être construites à partir d'impacts socioéconomiques, et une analyse des parties prenantes doit renseigner l'évaluation de faisabilité de l'environnement socioéconomique du projet proposé. Les coûts prévus des plans d'atténuation des effets socioéconomiques doivent être intégrés dans le processus de calcul des coûts de faisabilité. Si le projet existe déjà ou a traversé une longue période d'exploration, il faut réaliser une évaluation de l'historique des relations communautaires.

Le développement et la participation communautaire de planification et de faisabilité : exemples d'activités

Embaucher en interne ou des consultants ayant des qualifications adéquates dans l'évaluation de l'impact et de la collecte des données de base sociales. Si les activités de définition des projets, la collecte des données de base et les déplacements de personnel sur le terrain augmentent, le nombre des CRO augmente également pour s'assurer que les communautés sont tenues au courant des développements. S'assurer que les sous-traitants respectent les directives de responsabilité sociale de la société.

Augmenter le degré et l'ampleur de l'interaction entre la société et la communauté ou les représentants du gouvernement. La société dispose d'opportunités importantes de communication avec les communautés locales pour les informer des calendriers et des scénarios de développement minier possibles. Prendre le temps d'écouter et de s'informer des préoccupations, priorités communautaires, etc. Garder une trace des activités de la participation des parties prenantes, des questions discutées, des préoccupations abordées, des engagements pris ou achevés.

L'étude de base détaillée doit inclure la collecte considérable de données secondaires et la génération de données primaires quantitatives et qualitatives par le biais de questionnaires auprès de ménages, de groupes de discussions et d'entretiens auprès des parties prenantes clés. Mener des groupes de discussions séparés pour les femmes, les jeunes filles et les jeunes garçons, les personnes âgées, les personnes handicapées et toutes les minorités religieuses ou ethniques de la communauté. Une évaluation de l'impact, y compris le développement des plans d'atténuation de l'impact, doit être menée par un professionnel qualifié. Établir une meilleure compréhension des coûts et des besoins environnementaux et sociaux en développement.

La gestion des attentes deviendra de plus en plus importante, nécessitant des activités de communication améliorées et élargies. Expliquer soigneusement l'incertitude du développement de projets. Augmenter les efforts de réhabilitation au fur et à mesure que les activités perturbent le sol s'accroissent. Accroître le budget pour les investissements communautaires.

Élargir l'ensemble des indicateurs socioéconomiques à rassembler au moins une fois par an à partir du système de données de base. Inclure les indicateurs liés au sexe. Augmenter le suivi afin de suivre le rythme croissant des activités de la société, pour les études de faisabilité et les programmes d'investissements communautaires. Réviser les documents de participation des parties prenantes pour les commentaires de la communauté.

2.3 L'accès aux terrains

L'accès aux terrains pour un projet minier peut impliquer le déplacement physique ou économique des membres de la communauté, ce qui perturbe leur vie. Si les activités du projet perturbent les activités génératrices de revenus des populations voisines, même temporairement (comme par exemple, pendant les périodes de construction), il s'agit d'une forme de déplacement économique. Si des membres de la population doivent abandonner leurs maisons ou terres en raison du projet, il s'agit d'un déplacement physique ou réinstallation. Dans le contexte australien, cela peut prendre la forme d'une acquisition forcée de résidences ou de terrains par le projet, ce qui peut entraîner le mécontentement ou l'insatisfaction des propriétaires déplacés et des retards pour les promoteurs du projet. Le déplacement économique peut être causé par des impacts sur un terrain agricole ou sur l'accès routier.

Les gouvernements australiens soutiennent la coexistence des industries terrestres dans les régions australiennes rurales et régionales par le biais d'approches fondées sur des preuves, tirant parti des principes directeurs du Cadre d'utilisation multiple des sols (Multiple Land Use Framework), tel qu'adopté par le Comité permanent de l'Énergie et des Ressources en décembre 2013, en réponse aux conflits résultant de l'accès aux terrains et des utilisations agricoles. Le cadre reconnaît que le développement de nombreux secteurs industriels australiens dépend de l'accès aux terrains et doit satisfaire les multiples besoins des parties prenantes couvrant les valeurs culturelles, sociétales, patrimoniales, environnementales et économiques.

L'accès aux terrains pour un projet démarre avec l'acquisition des baux d'exploration. Une fois que les études de faisabilité ont prouvé la viabilité économique du projet et que plus de baux permanents ont été acquis, un terrain supplémentaire est nécessaire au développement du projet et à la construction d'habitation, de routes, d'aéroports, d'oléoducs, d'installations de stockage et autres installations. Des négociations significatives peuvent être nécessaires à chaque étape du développement pour qu'une société puisse accéder au terrain, et ce processus implique la consultation et la participation avec les communautés locales, les propriétaires fonciers, les éleveurs, les agriculteurs, les propriétaires traditionnels et les gouvernements afin d'obtenir des accords viables. Même s'il est possible d'obtenir des baux auprès de gouvernements sans impliquer les parties prenantes locales, ce processus n'est pas sage d'un point de vue des relations communautaires, car il risque d'entraîner ressentiment et désaccord à plus long terme.

La législation australienne relative au patrimoine culturel et aux titres aborigènes nécessite que des formes spécifiques de compensation doivent être versées aux populations possédant des droits traditionnels sur la terre.³ Les promoteurs de projets retenus comprennent que convenir divers niveaux et formes de compensation envers les communautés locales et les populations affectées, idéalement avec la participation des organismes de soutien communautaire et municipalités, est le meilleur moyen de créer des relations communautaires harmonieuses. Les compensations peuvent être en espèces ou en nature, les formes appropriées seront décidées au cours de consultations et négociations. Il faudra fournir certaines formes de compensation aux communautés dans leur ensemble, ainsi qu'aux individus et foyers. Quels que soient les éléments spécifiques d'un accord d'accès aux terrains ou processus de compensation, les sociétés doivent utiliser des experts compétents pour guider les négociations dans un domaine parfois complexe de participation communautaire.

3 Pour plus d'informations, consultez *Collaborer avec les communautés indigènes (Working with Indigenous communities)* dans cette série de manuels

Le développement et la participation communautaire lors de l'accès aux terrains : exemples d'activités

Il faudra recourir à un plus grand nombre d'employés des relations communautaires afin d'impliquer les membres de la communauté dans des discussions et négociations sur l'accès aux terrains. Tous les sous-traitants, qu'il s'agisse de la construction ou autre, doivent être contractuellement tenus de suivre les règles et les procédures de responsabilité sociale de la société.

Un programme intensif de communications et de consultations devra être mis en place pour permettre aux communautés et parties prenantes de comprendre les implications des accords d'accès aux terrains et leurs impacts sur le patrimoine culturel. Il faut parfois inclure tous les secteurs de la communauté lors des consultations, à savoir les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées. Il faut mettre en place des programmes spéciaux de rémunération. Il faut établir et mettre en œuvre une procédure de réclamations accessible.

Il faut impliquer des professionnels compétents pour mener les évaluations d'utilisation des terres et du patrimoine culturel ; mener un exercice exhaustif d'analyse et d'identification des parties prenantes ; réviser les évaluations d'impacts réalisées à l'étape de faisabilité ; s'assurer que toutes les études et évaluations prennent en compte les femmes, les enfants, les personnes âgées et handicapées, ainsi que les divers impacts qui peuvent les affecter.

Concevoir des plans de gestion, des procédures et règles détaillées de responsabilité sociale concernant l'accès aux terrains, les impacts du patrimoine culturel et socioéconomique identifiés lors des évaluations des impacts. Prendre en compte ces divers impacts sur les femmes, les enfants, les personnes âgées et handicapées ainsi que les minorités.

Sélectionner les indicateurs de protection du patrimoine culturel et d'utilisation des terres à inclure dans un processus de suivi et d'évaluation. Classifier les données selon le sexe, si possible.

2.4 La construction

La phase de construction d'un projet d'exploitation minière ne dure habituellement pas longtemps (un an ou deux), mais c'est une période d'intense activité qui implique souvent un effectif considérable, temporaire ou les deux. Une part importante de l'activité menée dans le secteur de la construction aura lieu dans les limites du bail de la mine, mais des projets supplémentaires de construction d'infrastructures sont aussi réalisés sur les routes, les pistes d'atterrissage, les oléoducs et lignes de transmission, dont certaines sont parfois situées à proximité des résidences et lieux de travail des populations. Les impacts de la construction physique ont tendance à être associés aux nuisances liées à l'accroissement du trafic, de la poussière, du bruit et de la pollution, toutes ces situations pouvant être gênantes pour les voisins.

Les impacts économiques peuvent être bénéfiques, comme par exemple lorsqu'une augmentation des activités liées à la main-d'œuvre supplémentaire stimule l'économie locale. Ces impacts peuvent être également négatifs, car la demande peut entraîner de l'inflation, augmentant les prix pour les résidents actuels et de la pression sur les services locaux, réduisant la qualité de vie des membres de la communauté locale. Il faut que les managers de projets miniers soient conscients de ces impacts résultant de la construction et prennent des mesures pour les atténuer. Les types d'atténuation les plus appropriés peuvent être déterminés de façon collaborative dans le cadre des relations avec les communautés locales.

Le développement et la participation communautaire lors de la construction : exemples d'activités

Il faudra un personnel supplémentaire chargé des relations communautaires pour mener des activités de participation communautaire intensive, puisque les perturbations causées par les constructions entraînent invariablement un accroissement des interactions de relations communautaires. Selon la taille du projet et ses impacts, des professionnels devront être embauchés pour évaluer les impacts de la construction et planifier les activités de gestion d'atténuation, soit en tant qu'employé, ou en tant que consultant. Il faudra mettre en place des mesures et des plans d'atténuation d'impact avant le démarrage d'importantes activités perturbatrices. Tous les employés qui communiqueront avec des membres de la communauté doivent suivre une formation de sensibilisation culturelle. Il faudra que tous les sous-traitants, qu'il s'agisse pour la construction ou autre, soient contractuellement tenus de suivre les règles et les procédures de responsabilité sociale de la société.

Organiser un programme intensif de communications et de consultation pour permettre aux communautés et aux parties prenantes de comprendre les diverses étapes de la construction. Il faudra inclure tous les secteurs de la communauté lors des consultations, y compris les femmes, les jeunes, les personnes âgées et handicapées. La mise en place d'une devanture de magasin permettra de fournir des informations dans une ville locale ce qui sera utile pour les échanges d'informations. Il faudra de mettre en place des programmes de compensation spéciaux afin de faire face aux impacts temporaires de construction. Il faut établir et mettre en œuvre une procédure de réclamations accessible.

Embaucher des professionnels compétents pour mettre en place une évaluation approfondie de l'impact social, le cas échéant, en fonction des attentes et lois locales et le degré attendu des impacts. Mener des études de base supplémentaires, si besoin est, telles que des études sur le patrimoine culturel et de santé communautaire. Mener un exercice exhaustif d'analyse et d'identification des parties prenantes. S'assurer que toutes les études et évaluations prennent en compte les femmes, les enfants, les personnes âgées et handicapées, ainsi que les divers impacts qui peuvent les affecter.

Concevoir des plans de gestion, des procédures et règles détaillés de responsabilité sociale concernant les impacts du projet identifiés lors des évaluations des impacts. Prendre en compte ces divers impacts sur les femmes, les enfants, les personnes âgées et handicapées ainsi que les minorités. La gestion des impacts durant la période de construction temporaire, mais fortement perturbatrice, par le biais de communications et de compensations, requiert une main-d'œuvre élevée, mais cruciale pour de bonnes relations futures. Il faudra mettre en place les plans d'atténuation d'impact avant le démarrage de la construction. S'assurer que les ouvriers effectuant la construction respectent les règles de responsabilité sociale de la société.

Sélectionner un ensemble détaillé d'indicateurs socioéconomiques comme base de suivi et d'évaluation. Classifier les données ventilées selon le sexe, si possible.

2.5 Opérations

La phase opérationnelle d'un projet minier est parfois considérée comme stable et peut durer pendant de nombreuses années, en fonction de la taille et de la nature du projet. La stabilité de cette période productrice de revenus fournit ainsi la meilleure opportunité de parvenir à des programmes de développement communautaire durable. Il faut du temps pour développer et mettre en place des programmes à long terme localement identifiés et conçus en collaboration avec des membres de la communauté et des parties prenantes. Il faudra établir ou encourager des partenariats pour la conception, la mise en place et le suivi des programmes, avec un accent sur la participation communautaire.

Le développement et la participation communautaire lors des opérations : exemples d'activités

Il faudra une équipe complète pour gérer les relations communautaires, ainsi qu'un soutien d'experts externes, si nécessaire. Un personnel compétent possédant une expérience et une formation en développement communautaire ou en sciences sociales sera souhaitable. La taille de l'équipe dépendra de la taille de l'opération, de sa portée géographique et de sa complexité. Il faudra un soutien budgétaire adéquat pour financer les programmes d'investissement communautaire et d'atténuation d'impact. L'implication d'une main-d'œuvre diversifiée de plusieurs sections de l'opération, et à différents niveaux d'ancienneté, permettra d'établir un large potentiel pour la participation communautaire.

Il faut encourager des relations et partenariats solides, stables et collaboratifs. Établir et entretenir des participations régulières avec une large variété de parties prenantes, adaptées à leur niveau d'intérêt dans le projet, afin que tout le monde soit pleinement informé des activités opérationnelles. Il est possible de conclure des accords sur les programmes d'investissement communautaire avec les communautés affectées. Des mises à jour régulières de l'identification des parties prenantes et des exercices d'analyse, ainsi qu'une tenue de registres conforme permettra d'aboutir à une participation communautaire fructueuse. Il faut que la procédure des réclamations soit complètement fonctionnelle et qu'elle prévoit des arrangements pour l'utilisation d'un médiateur tiers.

Concevoir un programme complet d'investissements communautaires de façon participative avec des membres de la communauté et autres partenaires, en tenant compte du besoin de durabilité des initiatives. S'assurer que tous les secteurs de la communauté sont en mesure de participer, y compris les femmes, les jeunes, les personnes âgées ou handicapées. Poursuivre la collecte des données pour suivre et mesurer les impacts par rapport à des indicateurs sélectionnés à partir d'études de base. Les indicateurs doivent aborder les changements de population, les petites entreprises, l'éducation, la santé, le social et l'économie. Mener des études supplémentaires s'il faut acquérir de nouvelles données en raison de circonstances nouvelles, telles que l'expansion des opérations. Se tenir à jour des développements et changements communautaires.

Adapter des programmes selon le besoin afin de s'assurer que les impacts négatifs des opérations sont atténués et les impacts positifs conduisent à des améliorations de la vie communautaire grâce au soutien et à l'investissement de projets. Maintenir un programme de communications solide permet de s'assurer que les attentes excessives sont tempérées et que celles réalistes sont satisfaites de manière visible. Résoudre les réclamations avant qu'elles ne deviennent des litiges. Il faut mettre en place un ensemble complet de règles en matière de comportements socialement responsables pour les sous-traitants et le personnel opérationnel, et traitant du comportement des travailleurs, du respect culturel, du patrimoine, de la corruption, des droits de l'homme et de la sécurité communautaire.

Mettre en place un suivi et une évaluation détaillés et réguliers d'une gamme complète d'indicateurs socio-économiques, sous une forme désagrégée selon le sexe, si possible. Présenter régulièrement des rapports sur les progrès et les défis rencontrés par la direction de la société, la main d'œuvre en charge du projet, les actionnaires ainsi que diverses catégories d'parties prenantes locales et autres. Effectuer des rapports sur les données de résolution des plaintes.

2.6 La cessation des opérations et la fermeture

La planification de la fermeture peut être un défi pour les directeurs de la mine et les leaders communautaires car elle annonce la cessation des opérations et les individus préfèrent habituellement se concentrer sur la productivité actuelle et le prolongement des conditions de prospérité. Toutefois, la planification de la fermeture est judicieuse, car même les mines associées à une grande longévité pourraient se voir contraintes de fermer pour diverses raisons, entraînant des bouleversements économiques pour les travailleurs, les communautés locales et les gouvernements. La mise en place de plans de fermeture peut permettre de réduire le choc lié à une fermeture soudaine et d'encourager la planification du développement communautaire durable.

De nombreux projets développent des plans de fermeture conceptuels dans le cadre de leur étape de planification et de faisabilité et les mettent à jour systématiquement, au moins tous les cinq ans. Intégrer la planification de la fermeture dans le cadre d'une planification de durabilité communautaire à long terme peut représenter un bon point de départ à de solides relations entre la société et la communauté.⁴ Idéalement, elle inclura la participation des membres de la communauté, les gouvernements local et régional et les partenaires de développement, et sera régulièrement mise à jour dans le cadre du calendrier de l'aménagement minier normal.

La cessation des opérations, le développement et la participation communautaire à la fermeture : exemples d'activités

Des membres du personnel chargé des relations communautaires doivent être affectés à la planification de la fermeture, à mi-temps au démarrage d'une opération et à plein-temps à l'approche de la fermeture, sans doute avec du personnel supplémentaire. Exploiter les avis d'experts, auprès d'une personne expérimentée dans la planification des fermetures de mines.

Impliquer les communautés locales et autres parties prenantes pour planifier la durabilité d'après-projet et envisager l'utilisation future des sites miniers. Alors que la date de la fermeture approche, par exemple cinq ans à l'avance, établir un comité de planification de fermeture avec une contribution communautaire.

Mener une évaluation sur l'impact social de la fermeture afin de déterminer de quelle manière elle affectera les communautés locales et les options relatives à l'utilisation future des installations et des terrains du projet. S'assurer que l'évaluation prendra en compte les impacts différentiels sur les femmes, les jeunes, les personnes âgées, handicapées, et autres minorités religieuses ou ethniques de la communauté. Cette évaluation doit être effectuée à un niveau conceptuel au démarrage du projet puis mise à jour et revue régulièrement. Celle-ci devrait être de plus en plus détaillée au fur et à mesure que la date de fermeture s'approche de.

S'assurer que les parties prenantes comprennent que les discussions portant sur la planification de la fermeture n'impliquent pas qu'elle sera imminente, mais représentent des plans relatifs à la durabilité des programmes communautaires à long terme. Développer des plans de gestion de l'impact qui portent sur tous les secteurs de la communauté.

Inclure les changements apportés aux plans de fermeture dans les rapports annuels réguliers à la direction, en particulier si les changements sont influencés par l'intervention communautaire.

⁴ Des documents de référence utiles sur la planification de la fermeture sont ICMM, *Planification pour la fermeture de mine intégrée : Référentiel*, 2008 (*Planning for integrated mine closure: Toolkit*, 2008), <http://www.icmm.com/document/310> ; et le manuel sur la *Fermeture de mines (Mine closure)* dans cette série.

2.7 Après la fermeture

La planification du développement communautaire durable comprend automatiquement la planification liée à la période suivant la fermeture du projet minier. Selon la nature de chaque communauté locale et sa relation avec la mine, il est possible qu'il y ait des obligations communautaires et sociales, y compris un suivi continu des impacts environnementaux et des conditions sociales. Il est possible que certains projets ou services soient prolongés pendant une certaine période jusqu'à ce qu'ils soient autonomes ou repris par une autre organisation. Il faut mettre en place des plans solides et largement reconnus pour assurer la transition de la période de soutien jusqu'à l'indépendance de la mine, de préférence avant la fermeture. Les plans doivent inclure l'attribution claire des responsabilités et des critères permettant de déterminer le moment où les obligations envers le projet minier cesseront. Autrement, il se peut que la période de maintenance d'après-fermeture soit plus longue que la période de production.

Le développement et la participation communautaire d'après-fermeture : exemples d'activités

Il faudra du personnel pour continuer à soutenir des programmes de responsabilité sociale après la fermeture des opérations minières. Des prestataires de services externes pourront être utiles à la prise en charge des responsabilités du personnel au fur et à mesure de la réduction des activités de la société.

Il faudra consulter les communautés locales et autres parties prenantes régulièrement afin de les tenir informés des programmes d'après-fermeture.

Une fois que les régulateurs et les communautés affectées auront accepté une certaine période de suivi (habituellement un certain nombre d'années), effectuez une étude de finalisation de la situation socioéconomique à la fin du projet.

Fournir une formation efficace et développer des capacités à des entreprises communautaires durables ainsi qu' un soutien supplémentaire aux sections vulnérables de la communauté, telles que les femmes, les enfants, les personnes âgées et handicapées.. Gérer la transition du soutien disponible pendant l'opération du projet jusqu'à l'indépendance d'après-fermeture en retirant progressivement le soutien de la société. Mobiliser des mécanismes alternatifs de soutien s'ils sont nécessaires et réalisables.

Suivre les progrès de la durabilité et de l'indépendance des programmes de responsabilité sociale. Rapporter les résultats de l'étude de finalisation à la direction de la société et aux parties prenantes externes.

Idéalement, la planification des activités d'après-fermeture doit débiter au démarrage des opérations. Il faut organiser les activités de participation et de développement axées sur de telles activités en parallèle avec la gestion de l'opération. Des informations détaillées supplémentaires sont disponibles dans le manuel sur la *Fermeture de mines* de cette série.⁵

⁵ Se reporter également à l'ICMM, *Planification d'une fermeture de mine intégrée (Planning for integrated mine closure) : Référentiel*, Londres, 2008, <http://www.icmm.com/document/310>.

Étude de cas : Mine de Century, au Queensland — Planification pour la durabilité d'après-fermeture avec la communauté

La mine de Century de MMG était une vaste opération de traitement et d'exploitation du zinc de la région inférieure du Golfe de Carpentaria au nord-ouest du Queensland, une zone isolée renfermant une importante population indigène. La mine est une exploitation à ciel ouvert, puisant sa main-d'œuvre des villes de Townsville, Mount Isa, Cairns et d'autres régions australiennes, ainsi que des communautés du Golfe. Century a cessé l'exploitation du minerai en janvier 2016, soit 15 ans après le début de l'opération.

En cherchant à démontrer les bonnes pratiques mises en place dans le cadre de la cessation des activités minières à la mine de Century, MMG a entamé la planification de la cessation des activités plusieurs années avant la fermeture officielle. La planification de la fermeture par MMG de la mine de Century a impliqué la participation de la communauté au cours d'une évaluation des impacts de l'opération et de la planification future.

L'accord des communautés du Golfe (GCA) est un accord complet sur l'utilisation des terres négocié en 1997 entre la société développant la mine (Century Zinc Ltd), le gouvernement du Queensland et quatre groupes de propriétaires traditionnels de la région à savoir : Waanyi, Kukatj, Gkuthaarn et Mingginda. L'accord a été révisé tous les cinq ans à partir de 1997. MMG a demandé au Centre de responsabilité sociale du secteur minier de l'Université de Queensland de réaliser la troisième évaluation quinquennale en 2012.¹ Le Comité consultatif de liaison de Century, mis en place conformément au GCA, comprenait des représentants de toutes les parties qui en étaient les signataires et assumait le rôle principal de supervision de l'évaluation. Cette étude de cas a été compilée à partir de plusieurs rapports publiés dans le cadre de l'évaluation et du processus de planification de la fermeture, en plus des contributions de l'équipe du partenariat entre les parties prenantes et la communauté de Century.

Le GCA reflète les aspirations des groupes fonciers aborigènes dans le cadre de l'accord sur l'exploitation minière de leurs terres, sous quatre rubriques principales : améliorations économiques, protection des terres et de l'environnement, renforcement des traditions et cultures aborigènes, et améliorations sociales et renforcement des communautés. Il s'agissait d'une expression succincte de sujets importants pour les parties aborigènes au moment de la négociation du GCA et d'une base d'exploration des progrès réalisés dans plusieurs domaines. Bien que l'évaluation de 2012 ait montré que certaines aspirations des groupes fonciers aborigènes n'ont pas été réalisées, cela ne signifie pas que le GCA a « échoué » ou qu'il fait preuve d'un manque de conformité. Au contraire, le processus de planification de la fermeture et d'évaluation a fourni une opportunité d'envisager les mesures à mettre en place pour améliorer ces aspirations pendant la période qui reste jusqu'à la cessation de l'exploitation minière. Parmi les aspirations clés n'ayant pas encore été réalisées, citons les mesures d'amélioration de l'indépendance économique des communautés tout en maintenant leurs fondations culturelles et les relations avec les terres.

Après avoir mis en place l'étape principale de participation et recherche ciblée avec les membres de la communauté portant sur leurs aspirations, besoins et priorités, et avec les parties prenantes supplémentaires sur les obstacles et les exigences de la planification du développement communautaire durable, Century est allé de l'avant et a commencé à collaborer avec ses communautés hôtes vers un plan participatif de fermeture et d'après-fermeture et durable pour le projet minier.

¹ Everingham et coll. (2013).

L'une des principales préoccupations des communautés lorsque celles-ci envisagent la fermeture de la mine Century concerne les perspectives d'emploi futures des jeunes. En conséquence, Century est passé à un modèle d'employeur hôte pour tous les nouveaux stagiaires et apprentis en 2014. Précédemment, ceux-ci assumaient des rôles sur site dans la mine de MMG Century à Lawn Hill ou dans ses opérations portuaires de Karumba.

Century a reconnu les limites des rôles sur site pour les stagiaires à contrat à durée déterminée, alors que les emplois miniers n'étaient pas durables sur le long terme puisque la cessation des activités était prévue pour le milieu de 2015. La société a décidé d'explorer un nouveau modèle dans lequel les employeurs hôtes extérieurs à la mine seraient encouragés à accueillir des apprentis et des stagiaires.

En 2014, 32 jeunes locaux ont été placés auprès d'employeurs dans leurs villes d'origine, et un plus grand nombre d'entre eux ont été placés en 2015.

Dans le cadre du nouveau modèle, Century a réglé les salaires des stagiaires et des apprentis, et a fourni un soutien et mentorat. Dans la mesure du possible, MMG Century a pu déterminer qu'elle était la seule parmi les sociétés minières à établir un modèle d'employeur hôte pour ses stagiaires et apprentis.

Le programme de formation initial de 10 semaines à Myuma, près de Camooweal au nord-ouest du Queensland, suivi par une semaine sur le site de Lawn Hill avant que les stagiaires démarrent leurs emplois, a également permis aux participants de rencontrer d'autres jeunes de différentes sociétés et organisations venant de tout l'état. Ce processus a été crucial dans l'établissement de réseaux personnels et de résilience.

Le modèle d'employeur hôte par MMG Century a permis de conserver les talents au sein des communautés dans lesquelles ils peuvent être utilisés au mieux, et d'ajouter une plus grande variété à la gamme d'emplois et de domaines d'études disponibles aux stagiaires et apprentis.

Le programme de formation était une mesure concrète utilisée par Century pour soutenir des communautés durables en renforçant la capacité locale et, en même temps, réduisant la dépendance à la mine comme source fondamentale d'emplois dans la région.



Les diplômés du programme prêt à l'emploi 2014 de Century travailleront hors site dans des activités non minières (The 2014 graduates of Century's Work Ready Program will work offsite in non-mining jobs).

3.0 LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES : MÉTHODES ET OUTILS

3.1 Une approche systématique envers le développement et la participation communautaire

Le développement de relations solides avec les communautés locales et autres parties prenantes nécessite une performance cohérente. Pour certaines sociétés, une performance sociale médiocre sur un site peut affecter sa réputation et sa capacité à exercer ses activités sur un autre site. Une approche systématique permettra de maintenir la cohérence au sein et entre les opérations au cours du temps. Les systèmes fournissent une mémoire institutionnelle afin que les engagements réalisés par le personnel clé à un moment particulier, comme pendant la période d'exploration, soient capturés et gérés de manière appropriée pendant le cycle de vie complet de l'opération, plutôt que de perdre des informations lorsque les individus cessent les activités ou les opérations poursuivent leur cycle de vie.

Certaines sociétés minières ont investi des ressources considérables dans le développement et la mise en place de systèmes de gestion pour le développement et la participation communautaire. Les éléments de ces systèmes comprennent habituellement l'utilisation des études de base socioéconomiques et des évaluations d'impact social ; la planification ; la documentation d'attribution des programmes et procédures ; des examens et audits réguliers contre des objectifs et normes définis ; et l'accent mis sur la gestion d'informations. Ces éléments s'appliquent à toutes les étapes de la durée de vie de la mine, notamment la fermeture.

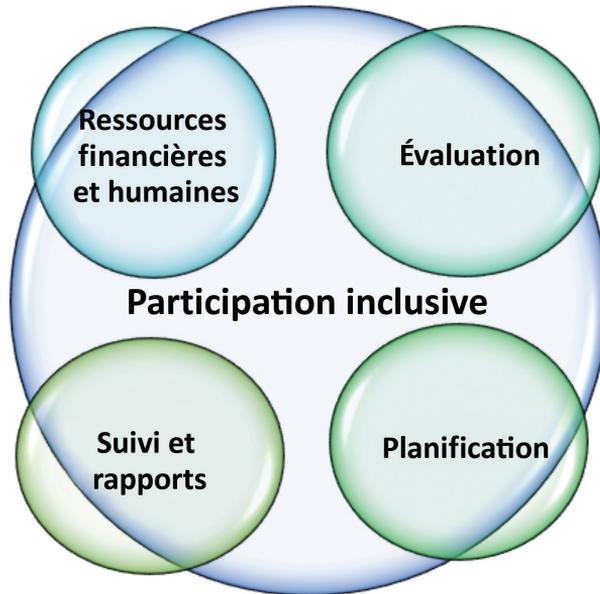
Certains éléments clés d'une approche systématique envers la participation communautaire sont exposés dans les sections suivantes, sous les rubriques de :

- analyse et identification des parties prenantes et de la communauté
- évaluations de l'impact social et études de base socio-économiques
- évaluation des opportunités et des risques
- plans de développement et de participation
- évaluation et suivi.

L'élément essentiel de toutes les actions de développement communautaire est une participation inclusive. Identifier les parties prenantes, recueillir les données de base, mener des évaluations d'impact, développer des projets et plans, et suivre et évaluer toutes ces activités doit être inclusif et participatif, autant que possible. À savoir qu'impliquer autant que possible les parties prenantes communautaires dans la conception et la mise en place d'études de recherche et de programmes de suivi afin que la compréhension et les connaissances de la communauté sur la mine, ses opérations et impacts, la manière dont ils sont gérés puissent être améliorés.

Tel que décrit ci-dessous, le développement et la participation communautaire doivent être un cycle d'amélioration continue dans les **évaluations**, renseignant , les décisions **en matière de ressources humaines et financières** ainsi que de **planification**, ainsi que le **suivi** de l'amélioration de tous les aspects.

Figure 2 : Cycle d'amélioration continue d'un système de développement et de participation communautaire



Le plus important élément de tous, le processus qui intègre tous les autres, est la participation inclusive. Aucune activité ne doit être menée de manière isolée, et toutes les activités doivent impliquer autant que possible les membres de la communauté et les autres parties prenantes, poursuivant la responsabilisation du Spectre IAP2 comme expliqué dans la section 1.2.3 de ce manuel.

L'étude de cas suivante démontre l'importance de la participation inclusive, car les femmes soulèvent souvent des problèmes différents de ceux soulevés par les hommes.

Étude de cas : Participation communautaire sensible à l'égalité des sexes — Exploration de charbon en Mongolie¹

À la fin des années 2005, Rio Tinto Mongolia LLC a démarré un programme d'exploration de charbon à coke faiblement volatil en stade de développement à proximité du village de Khuren Gol dans la province de Gobi-Altai au sud-ouest de la Mongolie. En mai 2006, deux camps (l'un chargé de l'exploration et l'autre du forage) ont été mobilisés près du village. Un agent des relations communautaires (CRO) a également visité le camp à la même époque. Le camp chargé de l'exploration comprenait environ 20 personnes, notamment l'équipe de logistique et de restauration, et le camp chargé du forage comptait environ 40 personnes.

¹ Une version de cette étude de cas a été publiée initialement dans DRET, Responsabilité sociale dans les secteurs des mines et des métaux des pays en développement, 2011 (Social responsibility in the mining and metals sectors in developing countries).

Après la création des camps et la participation de l'agent des relations communautaires, Rio Tinto Exploration avait organisé une série de réunions publiques en vue de présenter l'équipe et d'expliquer le plan de travail. La première avait été organisée en juin 2006 et présidée par le gouverneur du village. Plus de 30 personnes de la région y ont participé. Rio Tinto Exploration avait préparé une fiche d'informations sur les activités d'exploration. L'équipe de Rio Tinto Exploration avait observé que bien que des discussions intéressantes avaient été menées sur les informations, de nombreuses idées fausses avaient circulé car des informations sur les activités d'exploration avaient été diffusées uniquement du bouche-à-oreille, démarrant certaines rumeurs. Pourtant, la première réunion avait enregistré des demandes et réponses aux fiches d'information et à la discussion.

Au cours de la deuxième réunion, Rio Tinto Exploration avait confirmé le programme de travail et répondu aux questions et problèmes soulevés au cours de la première réunion. La société a également suggéré que la communauté établisse un Groupe consultatif communautaire (CAG) pour ouvrir les canaux de communication entre la société et la communauté. Au cours de la réunion, la communauté a nommé et élu les membres. L'agent des relations communautaires a garanti que la représentation des groupes familiaux était équitable. Les membres comprenaient huit hommes, deux d'entre eux étant des jeunes. La troisième réunion avait poursuivi la discussion et le CAG avait entamé les activités. Le rôle de l'agent des relations communautaires consistait à établir la communication avec le gouverneur du village et le CAG, et développer des relations avec les membres de la communauté locale, y compris les femmes et les jeunes.

En mai 2007, l'agent des relations communautaires était basé dans le camp d'exploration de manière permanente. Elle avait entamé des consultations de porte-à-porte au niveau des ménages avec les 114 familles du village, regroupées en cinq groupes. Elle a communiqué avec des membres de la famille autant que possible, et pas seulement avec le chef de famille qui était habituellement un homme.

L'agent des relations communautaires a découvert que bien que les hommes acceptaient le fait que le CAG et les informations fournies par la société sur le programme d'exploration étaient appropriées, de nombreuses femmes avaient des questions et préoccupations supplémentaires. Ces questions n'avaient pas été soulevées auparavant parce que les femmes n'avaient pas tendance à communiquer ouvertement au cours des réunions publiques et n'étaient pas représentées par le CAG. Un grand nombre de femmes se plaignaient de ne pas être consultées régulièrement et souhaitaient qu'un comité distinct exprime leurs préoccupations.

Un groupe de femmes n'a jamais été formellement mis en place, mais l'agent des relations communautaires a démarré un programme formel de consultation afin de recueillir les opinions des femmes. Elle a organisé une réunion de femmes au centre du village à la fin de juillet 2007. Toutes les femmes des cinq groupes familiaux ont été invitées. Un total de 20 femmes a participé à la réunion. L'agent des relations communautaires a rapporté que les femmes appréciaient l'opportunité de se rassembler collectivement et d'exprimer leurs préoccupations et problèmes.

Au cours des activités d'exploration, Rio Tinto Exploration a embauché des hommes pour contribuer au travail préparatoire, mais il n'existait aucune opportunité pour les femmes qui souhaitaient connaître les opportunités d'emploi dans le cas où un projet minier devait progresser. Parmi les autres préoccupations soulevées, citons l'éducation de leurs enfants, les opportunités d'emploi pour leurs enfants et maris, les moyens de subsistance, la production de revenus, et les pâturages et la végétation. Certaines femmes ont déclaré qu'elles enverraient leurs enfants à l'université pour une formation sur les mines afin qu'ils obtiennent un emploi futur. Elles considéraient la mine comme l'avenir de leurs enfants.

Au cours de cette réunion, les femmes ont également suggéré qu'il serait préférable que la société ait comme objectif de consulter les femmes en hiver car pendant cette période, elles n'ont pas autant de responsabilités ménagères. Au printemps, les femmes doivent s'occuper des bébés animaux, en été elles sont occupées au traitement des produits laitiers, et en automne, elles préparent leurs enfants pour la rentrée des classes et à l'arrivée de l'hiver. Elles ont également posé des questions beaucoup plus spécifiques que les hommes sur des menaces possibles envers les pâturages et sur les méthodes et les plans de réhabilitation, étant donné qu'elles sont chargées du traitement du lait et que les pâturages affectent la qualité de ces produits. Bien que les hommes aient soulevé certaines inquiétudes similaires, de manière individuelle et au cours du CAG, les femmes ont posé des questions plus détaillées sur les pâturages.

En conséquence, Rio Tinto Exploration a appris à être plus réactif envers les questions et les problèmes soulevés par les femmes, et à mettre en place des consultations considérables au cours des mois d'hiver.

3.2 L'explication des éléments des activités de développement et de participation communautaire

Les sections ci-dessous offrent des détails supplémentaires sur certaines activités clés susceptibles d'être mises en place dans le cadre d'un programme de développement et de participation communautaire. Dans le cadre de l'étape d'évaluation décrite dans la Figure 2, les activités **d'identification des parties prenantes et des membres de la communauté** permettent aux sociétés de savoir avec qui elles doivent collaborer et les meilleurs moyens de collaboration. **Les études de base et les évaluations** de l'impact social chevauchent la limite entre les phases d'évaluation et de planification, alors que les évaluations permettent le développement des plans de développement et de participation communautaire. **La planification du développement communautaire et l'évaluation** des opportunités sont des facteurs importants dans les phases de planification d'un projet, elles permettent non seulement l'atténuation de tous les impacts potentiels négatifs du projet, mais également la conception de programmes positifs en collaboration avec les parties prenantes locales. **Le suivi et l'évaluation** constituent un élément essentiel de la gestion professionnelle de programmes de développement communautaire et satisfont également aux exigences des rapports d'entreprise. **La participation inclusive** renforce toutes ces activités.

3.2.1 L'analyse et l'identification des parties prenantes et de la communauté

L'analyse et l'identification des parties prenantes et de la communauté représentent les premières étapes de la mise en place de relations positives avec les parties prenantes, y compris la communauté locale. Cela comprend le développement d'un système de gestion et de base de données des parties prenantes ainsi que la mise en place d'un exercice de mappage des parties prenantes.

Il faudra effectuer l'identification des parties prenantes et des membres de la communauté par une équipe multidisciplinaire d'employés de toutes les sections de la société, avec un apport significatif des membres de la communauté. Le processus doit cibler l'identification de tous les groupes de parties prenantes appropriés ainsi que les problèmes et impacts afférents. Il faut prendre en compte les aspects politiques, culturels, historiques, sociaux et physiques de la communauté, notamment les niveaux de dépendance envers la société que certains groupes peuvent posséder ou possèdent déjà. La sensibilisation envers les questions de sexe et de diversité permettra de garantir que les femmes et les hommes, ainsi que les autres groupes vulnérables soient représentés de manière appropriée dans l'analyse.

L'analyse et l'identification des parties prenantes et membres de la communauté font partie intégrante des évaluations d'impact social pour de nouveaux projets, mais elles peuvent être effectuées à toutes les étapes de la durée de vie de la mine. Quelle que soit la période du début de l'exercice, la carte et la base de données des parties prenantes doivent être évaluées régulièrement en vue de suivre l'évolution des changements au sein de la communauté, et de l'exploitation minière ainsi que l'émergence de nouvelles questions devant être incorporées dans la planification et la programmation.

3.2.2 Les évaluations de l'impact social et les études de base

Des projets de développement importants en Australie sont habituellement nécessaires uniquement pour mener une évaluation d'impact social (SIA) dans le cadre du processus des autorisations environnementales. De manière traditionnelle, il s'agissait du seul moment où la question des impacts sociaux a été prise en compte formellement. Toutefois, les principales sociétés de l'industrie entreprennent volontairement l'équivalent d'une évaluation d'impact social au sein de leurs opérations existantes pour développer une meilleure compréhension des communautés locales et gérer des événements considérables, comme les expansions et les fermetures. Une terminologie diverse est utilisée pour décrire ces exercices (comme les études de base socio-économiques ou les évaluations sociales, le suivi social), mais l'élément commun est focalisé sur l'identification et le suivi des impacts sociaux d'un projet, à la fois négatifs et positifs, et les questions clés communautaires associées au projet.

Une évaluation d'impact social complète doit se concentrer sur :

- l'identification des facteurs économiques, démographiques, environnementaux et sociaux qui limitent ou favorisent les changements dans une région ou communauté spécifique
- la compréhension de la manière dont l'établissement, l'expansion ou la fermeture d'une opération minière affectera la communauté ou la région
- définition des principales directives sur lesquelles mesurer les changements passés et futurs, et déterminer si elles se rapportent ou non spécifiquement à l'impact de l'opération minière
- l'identification des opportunités et des risques potentiels pour la communauté ou la région découlant de la présence des activités, et indiquer comment ceux-ci peuvent être évités ou sécurisés
- l'identification de processus, projets, services et programmes existants (comme un plan régional ou de communauté) avec lesquels l'opération pourrait intégrer des initiatives potentielles.

Les évaluations doivent utiliser des données qualitatives (résultant de groupes de discussion et d'entretien) et des données quantitatives disponibles (sur les tendances démographiques, les marchés du travail et l'emploi, la répartition des revenus, les niveaux d'éducation et la santé).

En obtenant la participation communautaire, il est important d'être aussi inclusif et large que possible afin de garantir que toutes les questions pertinentes soient identifiées. En particulier, les opérations doivent éviter d'impliquer uniquement les groupes et individus qui apportent leur soutien ou qui possèdent une forte influence. Il est tout aussi important d'impliquer des groupes marginalisés ou moins considérés qui ne se présentent pas volontairement, en plus de la « majorité silencieuse », dont l'opinion est parfois négligée en faveur d'individus ou de groupes communautaires plus vocaux. Comme le souligne ce manuel, les femmes sont des parties prenantes importantes au sein des communautés et des lieux de travail, et peuvent fournir des perspectives et des questions différentes de celles des hommes.

Les mécanismes de participation utilisés doivent considérer les besoins de communication au cours de circonstances particulières. Les séances peuvent se tenir en dehors des heures de travail, à différents endroits et différents styles de présentation et de communication seront souvent nécessaires. Il peut être également important de prendre en compte le niveau d'alphabétisation et de collaborer de manière interculturelle avec des communautés pour lesquelles l'anglais n'est pas la langue principale.

Le référentiel de Développement communautaire d'ICMM comprend des explications utiles sur la manière dont les études de base et les évaluations d'impact social peuvent être effectuées, y compris une gamme de sources d'information, et doit être consulté par ceux qui souhaitent en savoir davantage sur le processus (ICMM 2012 ; voir Référentiel 11 et 12, pp. 127-144). Les phases du processus sont décrites ci-dessous.

Le premier tableau comprend les descriptions des niveaux d'impact associés à une mine spécifique pour les trois critères d'ampleur, d'envergure et de durée. Les descriptions doivent être élaborées par un comité d'experts et de personnes affectées qui parviendraient à un accord sur les conditions spécifiques de ce projet spécifique.

EXEMPLE DE CRITÈRES D'ÉVALUATION D'IMPACT		
CRITÈRES	CATÉGORIE	DESCRIPTION
INFLUENCE SPATIALE OU ÉTENDUE DE L'IMPACT	Régional	À plus de 20 km des sites du projet.
	Local	Dans un rayon de 20 km autour des sites du projet.
	Spécifique au site	Sur site ou dans un rayon de 100 m autour des limites du site.
AMPLEUR DE L'IMPACT (SUR L'ÉCHELLE SPATIALE INDIQUÉE)	Élevée	Les fonctions sociales sont fortement altérées - un grand nombre de personnes ou de foyers directement touchés.
	Moyenne	Les fonctions sociales sont notablement altérées - un nombre moyen de personnes ou de foyers sont directement touchés.
	Faible	Les fonctions sociales sont légèrement altérées - un petit nombre de personnes ou de foyers sont directement touchés.
DURÉE DE L'IMPACT	Long terme	Plus long que la durée de vie du projet (plus de 6 mois après la cessation des activités).
	Moyen terme	Pendant la durée du projet.
	Court terme	Pendant la durée de la construction (ou moins de 6 mois).

Ce tableau figure également dans ICMM (2012:138).

Par exemple, une augmentation de la circulation des camions au sein d'une communauté locale pendant toute la durée de construction serait catégorisée à l'aide du tableau ci-dessus comme étant locale, à forte ampleur et à court-terme. Les résultats de la catégorie sont multipliés afin de déterminer l'importance de l'impact, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous, avec le résultat que l'impact serait considéré comme relativement négligeable.

DÉFINITION DES COTES D'IMPORTANCE			
COTES D'IMPORTANCE	NIVEAU DES CRITÈRES REQUIS		
	ÉTENDUE	AMPLEUR	DURÉE
ÉLEVÉE	Régionale	Forte	Long terme
	Régionale	Forte	Moyen terme
	Régionale	Moyenne	Long terme
	Locale	Forte	Long terme
MEDIUM	Régionale	Forte	Court terme
	Régionale	Moyenne	Moyen terme
	Régionale	Moyenne	Court terme
	Régionale	Faible	Long terme
	Régionale	Faible	Moyen terme
	Locale	Forte	Moyen terme
	Locale	Forte	Court terme
	Locale	Moyenne	Long terme
	Locale	Moyenne	Moyen terme
	Locale	Faible	Long terme
	Spécifique au site	Forte	Long terme
	Spécifique au site	Forte	Moyen terme
	Spécifique au site	Moyenne	Long terme
FAIBLE	Régionale	Faible	Court terme
	Locale	Moyenne	Court terme
	Locale	Faible	Moyen terme
	Locale	Faible	Court terme
	Spécifique au site	Forte	Court terme
	Spécifique au site	Moyenne	Court terme
	Spécifique au site	Moyenne	Moyen terme
	Spécifique au site	Faible	Long terme
	Spécifique au site	Faible	Moyen terme
	Spécifique au site	Faible	Court terme

Source : C. Macdonald, Social Sustainability Services Pty Ltd.

L'importance d'un impact est utilisée pour déterminer sa priorité en termes d'atténuation. Notez que les impacts peuvent se révéler positifs autant que négatifs, et requièrent ainsi une amélioration au profit de la communauté plutôt qu'une atténuation. Les plans de gestion d'impact peuvent atténuer les effets d'un impact afin que leur influence soit neutre ou positive. Ainsi, les impacts doivent être réévalués une fois que les effets prévus des plans d'atténuation sont pris en compte afin de déterminer la nature de l'impact résiduel.

Les impacts peuvent également être cumulatifs, si de multiples projets sont présents dans une région, ce qui nécessiterait une évaluation spécifique de l'impact cumulatif, prenant en compte les activités régionales et d'autres projets.⁶

3.2.3 L'évaluation des opportunités

Dès que les impacts communautaires et sociaux ont été identifiés par le biais d'un processus identique ou d'une évaluation d'impact social, une évaluation des opportunités doit être effectuée afin de hiérarchiser les enjeux associés aux activités du projet, sur la base des impacts réels et perçus. La hiérarchisation est importante pour déterminer quelles sont les priorités ; à savoir, quels sont les projets communautaires les plus urgents et quels sont ceux qui sont les plus faciles à organiser et à mettre en place, permettant ainsi d'obtenir des mesures à effet rapide. Les opérations minières doivent se concentrer non seulement sur les responsabilités potentielles, mais également sur l'identification d'opportunités permettant de contribuer de manière constructive sur le développement à long terme des communautés et des régions. Une participation communautaire supplémentaire peut être nécessaire lors de cette phase du processus pour mieux comprendre et hiérarchiser les enjeux et identifier les réponses possibles.

La hiérarchisation des opportunités doit être répétée régulièrement car des changements surviennent au cours du cycle de vie d'un projet, notamment au niveau des perceptions du projet et sa performance, des relations avec les membres de la communauté, et des priorités des individus, au sein de la société et de la communauté.⁷

3.2.4 Développer un plan de développement et de participation communautaire

L'un des résultats clés du processus d'évaluation doit être le développement du développement et de la participation communautaire ou un plan identique, documenté par l'analyse et l'identification des parties prenantes, les évaluations d'impact social et l'évaluation des risques et évaluations, ainsi que d'autres interactions.

Les plans doivent garantir que la communauté est consciente des activités de l'opération, que le site dispose de systèmes et de processus capables de garantir la compréhension et la prise en compte des préoccupations et questions de la communauté, et que les relations sont renforcées, pas seulement lorsque les problèmes surviennent. Un processus de gestion des plaintes doit également faire partie du plan de participation.

L'opération doit s'assurer de l'alignement entre son plan de participation et de développement et d'autres documents de stratégie clés, tels que le plan des opérations, ainsi que d'autres plans de développement national, régional ou communautaire. Dans la mesure du possible, un résultat des activités de participation doit être représenté par des actions pouvant être menées de manière réaliste par la mine en faveur des priorités de développement communautaire définies par les parties prenantes locales, à la recherche de projets mutuellement bénéfiques et qui se chevauchent. Le plan doit également inclure des indicateurs et mesures de performance afin que l'efficacité et les résultats des initiatives de la société puissent être contrôlés et évalués, et que des améliorations soient apportées si nécessaire.

3.2.5 Le suivi et l'évaluation

L'exploitation minière doit vérifier régulièrement que les systèmes et les processus mis en place sont appliqués de manière cohérente. Le suivi des résultats permet à l'exploitation de modifier les actions, les comportements ou le système lui-même afin de garantir un meilleur alignement sur le contexte d'exploitation et les résultats de participation communautaire.

6 Se reporter à Franks et al (2013) pour une discussion récente des impacts cumulatifs, et la Section 3.3.5 de ce manuel.

7 Se reporter à ICMM, 2012, *Référentiel sur le développement communautaire (Community Development Toolkit)*, Londres, disponible sur <http://www.icmm.com/community-development-toolkit>, Outils 9 Hiérarchisation des opportunités de développement, pp. 101-108 pour de plus amples explications sur cet outil.

Le suivi doit être constant et peut être effectué par un tiers ou par la mine. Quelle que soit l'approche mise en place, les normes doivent être clairement définies et appliquées de manière cohérente.

Même si les contrôles des systèmes et des processus sont importants, des évaluations périodiques doivent également évaluer la manière dont une activité ou un programme d'activités sont mis en place et quel sera leur impact. Les résultats de l'évaluation permettent d'informer et d'améliorer la planification et la prise de décision quant à l'activité ou au programme, ou aux activités similaires futures, et d'établir un rapport sur les pratiques. L'évaluation des initiatives de développement communautaire et de la participation communautaire peut être mise en place soit au niveau du projet, pour des initiatives ponctuelles, soit au niveau du programme lorsqu'il existe un certain nombre d'activités ou d'événements liés. La portée de l'évaluation doit refléter l'ampleur et l'importance de l'activité ou du programme à évaluer.

L'un des aspects essentiels de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des activités de développement et de participation communautaire d'une mine est la sélection d'indicateurs appropriés lors de la phase de conception à utiliser pendant le processus de mesure. Pour ce faire, suivre les étapes clés suivantes :

- Définir et accepter d'un commun accord le sens du terme réussite pour la société et la communauté.
- Définir et accepter les indicateurs appropriés de réussite en collaboration avec la communauté.
- Évaluer régulièrement la liste sélectionnée d'indicateurs afin de garantir que ceux-ci maintiennent leur pertinence pour la société et la communauté.
- Garantir que les données de base pour les indicateurs sélectionnés sont disponibles dès le début.

D'autres considérations importantes consistent à utiliser à la fois les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, à savoir ceux qui mesurent les perceptions et les opinions ainsi que les chiffres bruts, tels que les données relatives à la santé ou les résultats scolaires. Une autre consiste à inclure les indicateurs positifs et négatifs qui mesureront les augmentations des changements bénéfiques et les réductions des résultats non souhaitables. Le suivi et l'évaluation de la performance sociale d'entreprise sont désormais reconnus comme une fonction importante de la gestion efficace d'une mine ; il existe maintenant plusieurs sources détaillées pouvant être utilisées comme références dans le développement du système de suivi et d'évaluation pour les mines individuelles et leurs communautés hôtes.⁸

L'étude de cas suivante illustre la valeur de l'investissement précoce dans les relations communautaires et les programmes de développement, même lors de la phase d'exploration.

⁸ Adapté de Zandvliet et Anderson : 207–215. Consulter également le Référentiel d'évaluation socio-économique anglo-américain (SEAT) v.3, 2012, Outil 6A, pp. 257–264, disponible sur <http://www.angloamerican.com/development/social/seat>, et ICMM, *Référentiel de développement communautaire*, Londres, à consulter sur <http://www.icmm.com/community-development-toolkit>, Outils 19 et 20, pp. 191–200.

Étude de cas : Les avantages de la participation précoce — exploration en Indonésie

Robust Resources explore les métaux de base à Romang, une petite île tropicale au sud de la province de Maluku en Indonésie. Robust est une société d'exploration cotée à la bourse de Sydney dénommée l'ASX (Australian Stock Exchange) à. Il s'agit pour l'instant d'une société à projet unique. Elle emploie environ huit Australiens et 30 Indonésiens originaires d'autres parties du pays. L'île de Romang est fortement boisée et possède de petites communautés côtières regroupant au total près de 4 000 personnes. L'île ne dispose d'aucun aménagement important. Les villages sont bien entretenus ; on y trouve des cliniques de soin, des écoles et des boutiques locales, mais aucun véhicule, aucune route goudronnée, pas d'électricité, aucune infrastructure de communication, des réseaux de distribution d'eau courante ainsi que de transports maritimes intermittents. En bref, l'île est isolée et relativement pauvre.

Robust a démarré l'exploration en 2007 dans le sud de l'île, à quelque deux kilomètres du village le plus proche. Dès 2011, la société y possédait un camp de base, un camp aérien et six foreuses. Un total d'environ 80 insulaires étaient employés par le projet dans diverses tâches comme travailleurs non qualifiés.

Le Conseil d'administration de Robust Resources est composé de personnes qui comprennent le besoin d'accorder une attention particulière aux questions sociales. Dès le début, ils ont encouragé le besoin de « Faire les bons choix ». L'attention particulière accordée à la responsabilité sociale a pris de l'importance lorsqu'un « champion » a rejoint le conseil et a réussi à obtenir une aide externe pour mettre en place un programme de relations communautaires.

Robust a démarré des projets de relations communautaires au début de 2010 et a continué à développer son programme en accord avec son développement d'exploration actuel. Avant 2010, les géologues ont abordé toutes les questions communautaires qui avaient été soulevées. Les questions étaient habituellement axées sur l'accès aux terres, la rémunération liée à l'utilisation des terres et les dommages aux cultures, et l'embauche de personnes locales.

Suite au développement de la société, un plus grand nombre de ressources ont été dédiées aux activités sociales et environnementales. Il existe désormais une équipe des relations communautaires composée de cinq personnes : elles sont toutes indonésiennes, deux sont originaires de l'île de Romang et l'une d'entre elles est une femme. Il existe également un programme de développement communautaire soutenu par trois collaborations externes avec des groupes d'aménagement locaux d'autres régions indonésiennes. Les partenaires de responsabilité sociale de Robust se sont engagés à assurer un processus de développement communautaire cohérent, à savoir la participation communautaire, la responsabilité des décisions, la planification, la co-exécution, les résultats du suivi et de l'évaluation. Les partenariats sont souvent mixtes, l'un fournissant les exigences rigoureuses d'un processus cohérent et d'autres fournissant la formation et le soutien techniques, comme les cultures, les jardins et la santé communautaire.

La société a non seulement fourni un soutien budgétaire adéquat, mais avant tout, elle a pu recruter de vrais professionnels possédant les compétences appropriées. Tous les spécialistes du développement et des relations communautaires possèdent des diplômes universitaires dans les filières appropriées. Robust sélectionne son personnel communautaire, non seulement sur la base de ses qualifications professionnelles, mais également sur la base de ses types de personnalité, compétences personnelles et diversité culturelle.

Bien que Robust soit une opération de petite envergure, elle a engagé des fonds efficaces en vue d'établir un programme de relations communautaires et de collaboration de développement communautaire. L'équipe des relations communautaires s'est engagée à renforcer les relations entre la société et la communauté. Des séances d'informations sur l'exploration ont été menées et le personnel de la société a assisté à des cérémonies et s'est attaché à développer sa compréhension des coutumes et traditions locales. À la suite de discussions avec les dirigeants du village, l'équipe s'est engagée à séjourner dans les villages pendant un certain temps pour renforcer leurs relations.

Les services d'une université australienne ont été engagés pour effectuer des recherches sur les coutumes et les traditions de Romang. Grâce à son travail, les relations ont été renforcées avec les aînés du village. La société s'engage désormais à les impliquer pleinement, à rechercher leur consentement, et à mener des cérémonies appropriées au besoin. Pour les nouveaux projets, une cérémonie traditionnelle initiale est menée en plus d'une cérémonie de signature. Dans le cadre de la signature se trouve un ensemble d'accords regroupés en un document principal appelé un accord de partenariat. Ces accords forment la base du programme de Robust en vue de maintenir sa licence sociale d'opération sur l'île de Romang, et en 2014, ils étaient axés sur l'agriculture, la santé, la microfinance et l'infrastructure dans le secteur du développement communautaire. La société considère que les investissements qu'elle a réalisés dans des pratiques socialement responsables ont contribué à la mise en place réussie de son programme d'exploration et que cela permettra de créer une base solide pour des développements futurs.

Source : Une version de cette étude de cas est d'abord apparue dans *Responsabilité sociale dans les secteurs de la mine et des métaux dans les pays en développement (Social responsibility in the mining and metals sectors in developing countries)*, (DRET 2011).

3.3 Le soutien au développement et à la participation communautaire

La participation communautaire nécessite des niveaux élevés d'engagement pour être efficace. Comme souligné ci-dessous, l'engagement vient en priorité de la direction supérieure de l'exploitation minière. Des ressources humaines ainsi que financières appropriées doivent toujours être disponibles.

3.3.1 Le soutien de la haute direction

Bien qu'il y ait des avantages à long terme à obtenir d'une approche ouverte et transparente envers l'interaction communautaire, une telle approche n'est pas facile. Il est essentiel que les processus de participation communautaire soient soutenus par la direction supérieure du site de la mine ; cela signifie non seulement le directeur général ou le directeur de la mine, mais également l'équipe de direction supérieure au sens le plus large. Le soutien nécessitera un engagement actif et visible envers la participation (par exemple, une participation régulière au cours de réunions communautaires et de séances d'information aux parties prenantes).

3.3.2 Les engagements interne et externe

La participation communautaire nécessite que le personnel de la société collabore au sein de la communauté, comme par exemple par le biais de réunions, visites communautaires et autres activités. Cette participation externe prend du temps et est cruciale à la compréhension de la perspective communautaire et à l'instauration de la confiance. Toutefois, la participation communautaire ne concerne pas seulement les relations externes. Les opérations doivent garantir que les employés et les systèmes internes de la société soutiennent le programme de

participation externe. La qualité de participation au niveau externe et sa réussite relative sont directement dépendantes de l'alignement et du niveau de participation interne par rapport à la mise en place de programmes externes. Le personnel du site doit être encouragé à s'engager à la participation communautaire et à intégrer les perspectives communautaires dans le travail, par exemple en mettant en place des programmes de formation et de recrutement, en développant des plans de réhabilitation, et en concevant des améliorations d'usine (à savoir une nouvelle opportunité d'aborder les questions communautaires sur des problèmes tels que le bruit ou la poussière).

L'étude de cas suivant illustre les avantages mutuels capables d'évoluer à partir d'une longue et étroite coopération entre une exploitation minière et ses voisins.

Étude de cas : Bulga Complex Coal Mine, NSW (Nouvelle-Galles du Sud) – Coexistence des mines et des vins

Au milieu des années 90, Xstrata (désormais Glencore Xstrata) exploitait la mine de charbon de Bulga dans la Hunter Valley située dans la Nouvelle-Galles du sud. Cela s'appliquait aux licences d'exploration permettant d'explorer sur les ressources de charbon dans une zone située sous 40 vignobles commerciaux dans la région viticole de Broke-Forwich et adjacente à Wollombi Brook, un cours d'eau important de second ordre de la région. Au cours d'une réunion publique à laquelle participaient 200 résidents locaux, de vives préoccupations ont été exprimées sur les impacts des opérations minières souterraines sur la viticulture et les ressources hydriques de la région et ont été publiées dans les medias nationaux.

En réponse, la société a créé une équipe de projet spécifique et a mis en place un comité de consultation communautaire afin d'aborder les préoccupations de la communauté. Un accord avec la communauté a été mis en place au niveau de la construction d'un vignoble simulé (essai des vignobles en treillis) sur la mine souterraine existante au sud de Bulga, afin d'évaluer les impacts de l'affaissement de l'infrastructure des vignobles. La communauté a été tenue informée des résultats du programme d'exploration et des essais viticoles par le biais de journées sur le terrain et de bulletins d'information.

Au cours du développement de la déclaration des impacts environnementaux pour la poursuite de l'exploitation souterraine au sud de Bulga jusqu'aux parois de l'exploitation par longue taille de la nouvelle mine de Beltana, une évaluation d'impact plus détaillée a été effectuée pour chaque propriété. Des stratégies de gestion de propriété privée ont été conçues et personnalisées pour chaque propriété, et fournies aux propriétaires dans des manuels à leur nom. Une fois le projet approuvé, les manuels ont encore été améliorés dans le cadre du processus de planification de gestion de l'affaissement. Finalement, un programme de consultation exhaustif a été mis en place pour la gestion permanente de la mine de Beltana.

Ces initiatives ont renforcé la relation entre la mine et la communauté, et ont permis d'atténuer les impacts environnementaux de la mine sur les vignobles. Le fait que seulement deux objections communautaires aient été reçues dans le cadre de l'énoncé des impacts environnementaux et de l'application de développement témoigne de la réussite du programme de consultation.

L'exploitation de mines sous des vignobles était une première pour l'Australie, et sans doute dans le monde également. Sans aucune expérience ni recherche précédente sur lesquelles s'appuyer, il était essentiel de prendre en compte les impacts potentiels des affaissements miniers sur les vignobles, et qu'un programme de suivi de ces vignobles de classe mondiale puisse être développé en consultation avec les parties prenantes clés et avec l'aide de consultants et d'universitaires. Des résultats positifs ont été réalisés grâce à un programme consultatif communautaire bien coordonné, à la participation étroite des propriétaires terriens affectés et l'engagement de la société minière.

En 2006, l'exploitation minière a démarré sous plusieurs vignobles et se poursuit jusqu'à aujourd'hui. Bien que la concurrence entre différents types d'utilisateurs des terres dans une localisation géographique hautement privilégiée, comme la Hunter Valley, où les vigneron de Broke-Fordwich et la mine de charbon de Bulga sont deux producteurs ayant obtenu un franc succès avec leurs produits respectifs, les deux industries réussissent à coexister. La mine a maintenu sa coopération étroite avec les vigneron, notamment l'établissement de rapports très importants des données de suivi annuel auprès d'un comité d'évaluation technique. En 2013, sept millésimes primés comptant environ 250 000 bouteilles de vin par an avaient été produits à partir de 90 hectares de chais situés au-dessus d'exploitations minières souterraines. Cette coopération technique étroite se poursuivra aussi longtemps que la mine souhaite coexister avec ses voisins producteurs de vins.¹



La consultation avec les parties prenantes clés dans le développement du programme de suivi du vignoble.

¹ Se reporter à NSWMC (2013) pour un rapport actualisé par le Conseil Australien des Minéraux de la Nouvelle-Galles du Sud.

3.3.3 Les ressources adéquates

Les ressources adéquates doivent être attribuées aux études socio-économiques de référence et aux évaluations d'impact social, en renforçant le système de gestion des relations communautaires, en employant des employés expérimentés et compétents, et en soutenant leur perfectionnement professionnel. La dotation en ressources est également synonyme de soutien financier et en temps voulu adéquat, pour un engagement communautaire et une évaluation adéquate et appropriée des résultats.

3.3.4 La continuité du personnel

La participation communautaire repose sur des relations locales. Toutefois, au sein d'une industrie comme l'industrie minière, le personnel se déplace souvent entre les différents opérations et sites en vue d'une évolution professionnelle et d'une expérience renforcée dans différents contextes. Puisque la continuité des relations avec les populations locales est importante, les plans de transition et de succession pour les postes clés doivent être pris en compte avant que le personnel ne soit affecté à d'autres postes. Les opérations doivent également prendre en compte des incitations pour retenir le personnel clé et garantir un renforcement des relations avec l'équipe de haute direction dans son ensemble, plutôt que de dépendre uniquement de personnages clés. L'investissement dans la formation et le développement du personnel local est un processus logique, car la plupart du temps, il souhaitera rester et travailler dans leurs propres communautés.

3.3.5 La coopération pour la gestion des impacts cumulatifs

Lorsqu'il existe plusieurs mines dans une région, les sociétés qui s'engagent à participer de manière plus collaborative seront bénéficiaires. Des enquêtes récentes indiquent que « le langage des impacts cumulatifs fait son entrée dans le discours régulateur général », et certaines juridictions (comme le Queensland) exigent désormais que les promoteurs de projet identifient les impacts cumulatifs potentiels à l'étape d'autorisation du projet et qu'ils décrivent les actions qu'ils mettront en place pour atténuer ces impacts (Franks et coll. 2013:644). De plus en plus, les sociétés qui ne recherchent pas la collaboration de manière active avec d'autres risquent d'être obligées de le faire, en particulier au moment où les groupes communautaires commencent à œuvrer ensemble pour faire face aux impacts cumulatifs comme la poussière, par exemple, et cela permet d'attirer l'attention sur le besoin des régulateurs et des sociétés de cibler cet aspect auparavant ignoré de la gestion d'impact (voir Bond et coll. 2013).

Pour les sociétés minières, la coopération régionale peut impliquer la collaboration entre plusieurs sociétés minières menant des opérations dans une région particulière sur des projets de développement communautaire, plutôt que de travailler séparément en vue de maintenir un avantage concurrentiel. Les mines de charbon de la Hunter Valley en Nouvelle-Galles du Sud et les mines de fer de Pilbara en Australie-Occidentale sont des exemples d'opérations minières multiples dans des zones où les efforts communs de développement communautaire peuvent profiter à tous. Il est également logique que les sociétés envisagent de soutenir les programmes existants en fournissant des compétences et des ressources supplémentaires, le cas échéant, plutôt que de dupliquer ou de rivaliser avec les efforts des autres. Des bourses récentes ont découvert que la gestion future des impacts cumulatifs nécessitera la collaboration positive de tous les parties prenantes principales, de tous les gouvernements à tous les niveaux, de toutes les sociétés de la région et de toutes les communautés affectées (Barclay et coll. 2012).

Il est nécessaire de disposer d'un plus grand nombre d'approches stratégiques par les gouvernements et les sociétés afin de générer des avantages à court et long terme pour les communautés locales. Le partage des infrastructures en vue d'une utilisation durable à long terme offre des avantages potentiels d'un point de vue de planification régionale. Sont également bénéfiques, la contribution d'entreprise par le biais des investissements locaux, de la création d'emplois, du renforcement des capacités de direction et des taxes et impôts locaux. L'exploitation entre les secteurs au niveau de l'infrastructure, du logement et des emplois apporte des avantages communautaires à long terme. (Haslam McKenzie et al. 2012a : 3)

Les gouvernements devront assumer un rôle solide de leadership pour encourager la collaboration nécessaire à une gestion réussie des avantages partagés, afin de garantir que les obligations et les responsabilités sont également partagées entre les sociétés pertinentes et les multiples parties prenantes. Les sociétés minières sont invitées à passer un accord de « partenariat » authentique avec d'autres parties prenantes régionales, pour le bénéfice de tous, en dépassant les notions désuètes d'avantage concurrentiel au sein du développement communautaire.

4.0 LES BONNES PRATIQUES DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES

Au cours de la dernière décennie, nous avons été témoins d'une expansion des attentes communautaires en ce qui concerne les bonnes relations communautaires d'entreprise, notamment pour les sociétés minières. Les zones principales de la responsabilité sociale peuvent être regroupées sous les rubriques du permis social d'exploitation, des droits de l'homme, du sexe et de la diversité, des plaintes et de la gestion des griefs et des peuples indigènes. Les documentations sur tous ces sujets se sont multipliées au cours des dernières années, et les références sélectionnées sur chaque sujet sont incluses dans la section « Lectures complémentaires » de ce manuel. Les implications de l'engagement communautaire pour chacun de ces champs de responsabilité d'entreprise sont abordées dans ce chapitre, ainsi que le cas spécial de la migration pendulaire de longue distance, qui représente un autre domaine important d'études récentes. Bien que certains de ces sujets puissent sembler ésotériques et sans grand rapport avec l'exploitation d'une mine, un grand nombre d'entre eux ont un impact plus important que jamais auparavant sur la réussite des activités, et ils requièrent par conséquent une attention particulière.

4.1 Le permis social d'exploitation

Il y a environ 10 ans, au moment où la première édition de ce manuel était en cours d'élaboration, l'industrie minière commençait à adopter pleinement le concept du « permis social d'exploitation », défini alors simplement comme l'obtention et le maintien d'un large soutien et d'une autorisation communautaires. Comme indiqué dans *Valeur durable : le cadre industriel des minéraux australiens pour le développement durable (Enduring value: the Australian minerals industry framework for sustainable development)*:

Les implications seront sans aucun doute négatives, à moins qu'une société obtienne ce permis et qu'elle le conserve sur la base de bonnes performances sur le terrain, et de la confiance communautaire. Il est possible que les communautés tentent de bloquer les développements de projets ; les employés peuvent choisir de travailler pour une meilleure société citoyenne ; et les projets peuvent être soumis à des enjeux juridiques continus, même après l'obtention des permis réglementaires, interrompant ainsi le développement d'un projet. (MCA 2005)

La situation n'a pas fondamentalement changé. Ernst & Young, un cabinet comptable international, produit des rapports annuels sur les risques commerciaux auxquels s'exposent les sociétés minières et métallurgiques. Son rapport de 2014 a révélé qu'à partir de 2009 jusqu'en 2013, le permis social d'exploitation a maintenu sa position en tant que 4^e facteur de risque le plus élevé parmi les 10 premiers risques commerciaux de l'année (Ernst & Young 2013). Ce qui a changé, c'est la définition d'une bonne société, les relations communautaires et la performance sociale se sont élargies pour prendre en compte les considérations relatives aux droits de l'homme, à la gestion des griefs, au sexe et à la diversité. En Australie, l'élargissement des opérations minières pendant le boom minier a permis à un grand nombre de communautés d'entrer en contact avec le secteur minier, sans toujours obtenir des résultats homogènes ; et le secteur des opérations à accès aérien s'est considérablement développé, avec différentes implications dans la gestion des questions de développement communautaire. Ces éléments nouveaux du permis social sont abordés dans cette section.

Une définition plus récente et détaillée du permis social précise que :

[L]e permis social est une expression de la qualité des relations entre une société de projets du secteur privé et ses voisins. Dans le contexte minier, cela démarre avec un premier contact au début de l'exploration et se poursuit tout au long du cycle de vie d'un projet, qui, s'il est fructueux, comprend la construction, l'exploitation, et la fermeture de la mine et de plus en plus la post-fermeture. (Thomson and Boutilier 2011 : 1,781)

Notez que cette définition cible la qualité des relations et leur résistance tout au long de la durée de vie du projet minier et au-delà. C'est une relation positive, et pas simplement une absence de conflit. Celle-ci n'est pas axée principalement sur l'objectif lié à la gestion des risques. Les discussions de ce manuel sont axées sur le développement d'une attitude positive envers la participation et le développement communautaires, au profit de l'entreprise ainsi que de la société en général et des communautés locales en particulier.

Un débat récent sur le permis social d'exploitation était centré sur la difficulté des sociétés à démontrer à elles-mêmes et aux autres qu'elles se sont vues « attribuer » un permis social par les communautés affectées, la société en général, ou les deux, et que la licence demeure en vigueur. Ceci est largement attribuable à l'existence d'un permis social souvent décrit comme une « gouvernance négative » :

Il est plus facile de mettre en évidence l'absence de facteurs spécifiques pouvant être considérés nécessaires pour un permis social que de savoir quand tous les facteurs pertinents sont activement mis en place. En revanche, l'absence de formes explicites de contestation peut être interprétée comme soutien latent dans la mesure où les communautés n'ont pas explicitement formulé d'objections défiant la légitimité dudit « permis social ». (Owen and Kemp 2013 : 32)

Une licence réglementaire est concrète, son existence peut être prouvée et elle sera maintenue tant que toutes les conditions y afférentes sont respectées. Le caractère immatériel d'un permis social rend difficile le fait de savoir exactement les conditions qui s'y rattachent, et ces conditions peuvent changer de temps à autre. En effet, une existence marquée entre le permis social attribué par la société dans son ensemble et un permis social significatif pour la communauté hôte directement affectée peut exister. La compréhension du permis social par le siège social et la gestion de projets locale peut être différente pour les mêmes raisons. Une documentation considérable a été publiée sur ces questions, certaines d'entre elles sont loin d'être résolues.

Les critiques principales sur les performances du permis social de l'industrie minière sont trop axées sur les exigences des sièges et des entreprises, et sur les interprétations de la réussite aux fins des rapports de durabilité, au détriment du renforcement des relations sur le terrain, locales et concrètes. En outre, en raison de la dominance de la pensée relative à la gestion des risques au sein de nombreuses corporations, les activités de participation communautaire sont limitées en vue de réduire les attentes communautaires en maintenant un profil de projets faible, une approche qui s'est avérée erronée à maintes reprises (Owen and Kemp 2013). Cette prédominance du siège est parfois accusée d'être un « vernis vert », au sens où les sociétés se concentrent sur l'acceptation générale d'un projet par la société dans son ensemble dans un pays comme preuve d'un permis social, malgré les griefs localisés.⁹ Récemment, certaines sociétés australiennes ont réalisé que cette approche pouvait créer de nouveaux revers en raison de la résistance communautaire localisée, comme le rejet d'une proposition d'explorer du charbon dans la région de la Margaret River en Australie-Occidentale en 2012.¹⁰

En bref, les caractéristiques principales du permis social d'exploitation sont les suivantes :

- Il doit être obtenu par la corporation ou le projet via ses actions
- Il doit être « accordé » par la communauté locale de préférence ou en plus de la communauté nationale ou élargie
- Il doit être constamment renouvelé par le biais d'une participation communautaire active et globale pour la durée de vie de la mine, de l'exploration à la fermeture
- Il doit être encouragé, et pas seulement envisagé en période de crise.

En d'autres termes, un permis social d'exploitation est fondé sur une fondation des relations communautaires solides, notamment à la fois sur une participation et un engagement communautaires.

9 Se reporter à Thomson and Boutillier (2011) et Owen and Kemp (2013) pour une discussion plus détaillée.

10 La déclaration médiatique du Ministère de l'environnement d'Australie Occidentale le 7 février 2012 à propos de l'histoire de la Margaret River.

4.2 La quantification de l'analyse de rentabilisation

Il est certain que les sociétés trouvent plus facile et moins stressant d'opérer dans un contexte où l'environnement social est harmonieux, et par conséquent propice à une meilleure réussite commerciale. Les coûts associés à de bonnes relations communautaires sont très difficiles à quantifier car, tout comme le permis social est plus facile à définir en son absence, il est difficile de calculer les avantages financiers des bonnes activités courantes, à savoir celles dépourvues de problèmes dans les relations communautaires. Même les effets secondaires de relations communautaires médiocres sont difficiles à quantifier avec précision, sauf si les relations sont complètement rompues, auquel cas les coûts d'un projet défaillant peuvent rapidement s'accumuler et de manière extrêmement concrète. Ces coûts peuvent inclure les retards de production, les salaires des travailleurs incapables de travailler, le coût de remplacement de l'infrastructure endommagée, et le tort causé à la réputation de l'entreprise. La plus grande partie des projets miniers réussissent à éviter la rupture des relations avec leurs communautés hôtes, même s'ils sont souvent confrontés à de fréquents problèmes de faible niveau. Par contraste, s'ils déployaient plus de temps et d'efforts à encourager des relations communautaires saines, la plupart des projets pourraient créer un environnement opérationnel plus efficace et transparent, évitant ainsi le détournement du temps de gestion pour résoudre toute une série de questions coûteuses en temps, relatives aux relations communautaires.

La preuve des avantages commerciaux d'une bonne participation des parties prenantes a été apportée dans une étude sur les sociétés minières menée par une équipe de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Les chercheurs ont suivi l'évaluation boursière de 26 mines d'or détenues par 19 grandes entreprises cotées à la bourse de Toronto entre 1993 et 2008, utilisant un indice du degré de coopération ou de conflit des parties prenantes pour ces mines. Ils ont conclu que :

[L]e permis social d'exploitation est plus que rhétorique. Il est opérationnalisable, vérifiable par des données empiriques et stratégiquement pertinentes. Pour ces sociétés minières, la poursuite de la coopération et l'atténuation des conflits avec les parties prenantes ne rentrent pas seulement dans le cadre de la responsabilité sociale, elles concernent également des intérêts personnels éclairés. (Henisz et coll. 2011 : 29).

Les résultats de l'étude ont démontré que deux tiers de la capitalisation boursière des firmes sont attribuables aux pratiques de participation de leurs parties prenantes, alors qu'un tiers de la capitalisation boursière était lié à la valeur du gisement de minerai.

En réponse aux plaintes d'entreprise sur les difficultés à quantifier les avantages potentiels qui peuvent découler d'investissements dans des programmes socialement responsables, la Société Financière Internationale (SFI), la branche du secteur privé de la Banque Mondiale, a développé un outil appelé l'évaluation financière. Cet outil intègre à la fois les aspects de la création de valeurs (un compte d'épargne, des gains de productivité) et de la protection de valeur (la valeur de prévention des risques) de l'investissement de la responsabilité sociale. Il permet d'évaluer un millier de résultats probables aux scénarios à risques selon la technique de simulation de Monte Carlo pour obtenir une estimation des impacts potentiels sur la valeur actuelle nette (VAN) d'un projet. Plusieurs exemples sont utilisés par la SFI pour démontrer la valeur du processus d'évaluation financière : ils sont disponibles sur son site Web avec d'autres documents d'appui.

La SFI cite également le projet minier de Newmont Ahafo au Ghana dont la construction a pu démarrer six mois plus tôt que prévu car des investissements dans le renforcement de la confiance communautaire avaient été réalisés au début des négociations pour l'accès aux terres en affectant des spécialistes communautaires à l'équipe du projet pour qu'ils collaborent avec les experts techniques. Cela a permis à l'entreprise de réaliser des économies considérables. La Responsabilité sociale et environnementale exécutive de Newmont Ghana Gold a commenté que la quantification de la VAN des initiatives de durabilité de la mine avait finalement permis à la société de dépasser le cadre de la VAN :

Alors que les professionnels avaient compris depuis longtemps que la citoyenneté d'entreprise et le respect de la communauté rentraient dans le cadre de la justification d'entreprise, le processus libéré par la quantification de sa valeur était une étape importante dans l'alignement des objectifs commerciaux fondamentaux et des initiatives de durabilité. (Wharton School 2012 : B5)

L'utilisation de l'outil d'évaluation financière de la SFI est un processus à forte intensité de main-d'œuvre, tout au moins au début lorsque les bases de données sont en cours d'élaboration, et peuvent par conséquent être coûteuses. Néanmoins, les cadres de Newmont mentionnés ci-dessus ont reconnu sa valeur et cela a permis à l'équipe de direction générale d'aborder les avantages des investissements communautaires d'une façon tout à fait différente. Des recherches récentes ont conclu que les dirigeants des secteurs techniques et financiers des projets sont souvent dans l'impossibilité de comprendre l'importance de la participation communautaire, avec comme conséquence l'exclusion des professionnels des relations communautaires des processus de gestion à moins qu'il y ait une crise majeure. La « politique d'exclusion ancrée était l'une des barrières les plus importantes liées à la performance sociale de la société » (Kemp and Owen 2013:529). Ainsi, une société pourra décider si cela vaut la peine d'investir dans un exercice coût-avantage comme celui autorisé par l'outil d'évaluation financière de SFI pour combler ce déficit et améliorer la performance sociale en démontrant les avantages sociaux d'une bonne participation communautaire.¹¹

4.3 Tout aussi important que la santé et la sécurité

Malgré le fait que le secteur minier a adhéré aux concepts de la responsabilité sociale et du permis social pendant plus d'une décennie, les fonctions de développement et de participation communautaire sont encore confrontées à des difficultés pour obtenir des ressources par rapport aux fonctions « fondamentales » plus évidentes, comme la finance et l'ingénierie. Les services des relations communautaires des mines rapportent qu'ils ont eu des difficultés à obtenir des budgets suffisants pour mener à terme leurs responsabilités, et déplorent que d'autres sections de la mine ne semblent pas accorder une grande importance à l'expertise des relations communautaires sauf si une crise doit être résolue, comme cela est mentionné dans la discussion sur la quantification de l'analyse de rentabilisation.¹² Il s'agit apparemment d'une trajectoire commune pour les « nouvelles » disciplines s'établissant au sein d'une industrie établie de longue date, les disciplines du secteur de la sécurité, de la santé et de l'environnement avaient dû se soumettre au même processus avant d'être reconnues comme générales :

Il y a plusieurs décennies, la santé et la sécurité étaient considérées de manière similaire à la façon dont de nombreuses personnes considèrent la responsabilité sociale aujourd'hui. Elles étaient sous la responsabilité d'un spécialiste de la société. Les accidents étaient acceptés comme l'une des caractéristiques justifiant une rémunération plus élevée. Aujourd'hui, la sécurité est la responsabilité de chacun d'entre nous. Les sociétés, chefs de file disposent de systèmes permettant d'identifier les situations dangereuses afin que les accidents puissent être évités avant qu'ils ne se produisent. Il en sera de même pour le permis social. Les sociétés, chefs de file établiront des relations positives avec les participants avant que les plaintes et les controverses ne surgissent. (Thomson and Boutilier 2011 : 1,781)

Il est important que les professionnels des relations communautaires puissent expliquer correctement leurs activités à leurs collègues appartenant à d'autres services de la mine et qu'ils puissent créer des opportunités intégrant d'autres services fonctionnels dans des activités de participation communautaire à chaque fois que cela sera possible. Bien que les services des relations communautaires aient tendance à focaliser leur attention vers l'extérieur, vers l'engagement des parties externes, ils doivent comprendre que pouvoir livrer en dehors de leurs frontières dépend de la qualité de la participation interne et de l'alignement :

[R]amener le débat du « permis social » au sein de l'entreprise, sous la responsabilité des dirigeants d'entreprise, et non pas des stratèges et polémistes, est la clé de la réussite. L'industrie ne s'est pas « défaite » de la responsabilité de sécurité, la réussite est liée à l'élimination des services de sécurité et à la

¹¹ Suite des conseils et des outils d'évaluation financière SFI disponible à <http://www.fvtool.com/>.

¹² Se reporter à Kemp and Owen (2013), pour plus d'informations.

responsabilisation de la sécurité heure par heure des directeurs d'opération. De la même manière, sécuriser le « permis social » qui représente à de nombreux égards le risque le plus élevé auquel est confronté le secteur extractif, nécessite « l'introspection » du type de responsabilisation de sécurité et moins « d'extension ». (Harvey 2014 : 10)

Notez le conseil que la responsabilisation et le contrôle des questions de permis social doivent être réalisés sur le site de l'opération, et ils ne doivent pas être laissés sous la responsabilité des fonctions sociales ni encore moins confiés à des tiers. Une fois que la participation communautaire et le permis social seront devenus l'activité principale comme peut désormais l'être la sécurité, et que les agents des relations communautaires de la société minière seront devenus une partie essentielle de la gestion commerciale et des équipes de planification, cela signifiera que les sociétés minières auront progressé vers un fonctionnement en tant qu'entités socialement responsables.

Le développement et la participation communautaires peuvent être difficiles, mais gratifiants, et il n'existe aucune solution miracle pour garantir la réussite. Les communautés sont des entités complexes et dynamiques et peuvent réagir de diverses manières aux efforts de la société pour les inciter à participer. Il n'existe aucune garantie que les solutions qui réussissent dans une situation pourront s'appliquer facilement à une autre, ou que le respect des « bonnes pratiques » produira toujours le résultat souhaité. Par conséquent, l'une des clés d'une opération efficace consiste à mettre en place de bons systèmes et processus (voir Section 3.1), y compris les évaluations régulières (Section 3.2.5) et la capacité à apprendre et à s'adapter lorsque les circonstances changent.

4.4 Les droits de l'homme et commerciaux

Le 16 juin 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations unies (CDHNU) a adopté les *Principes généraux pour les entreprises et les droits de l'homme* (*Guiding Principles on Business and Human Rights*). Ces principes offrent des conseils sur la manière de mettre en place le cadre « Protéger, Respecter et Réparer » adopté en 2008 par le CDHNU. Les Nations unies ont articulé les attentes sociétales mondiales autour des responsabilités des entreprises relatives aux droits de l'homme et ont apporté des conseils sur la manière dont les entreprises devraient aborder ces responsabilités grâce à ce cadre et à ses principes directeurs.

En bref, les trois principes se résument comme suit :

1. Engagement politique — comment les gouvernements devraient fournir une plus grande clarté sur les attentes et la cohérence des règles pour les entreprises en ce qui concerne les droits de l'homme
2. Diligence raisonnable sur les droits de l'homme — comment les sociétés devraient respecter les droits de l'homme et démontrer qu'elles les appliquent
3. Mesures correctives — les individus ayant subi un préjudice au cours d'activités commerciales devraient avoir accès à des recours.

Pour certaines sociétés, être responsable des droits de l'homme pourrait être compris comme une invitation à participer à des activités dépassant le cadre de leur sphère normale d'opération et qui sont habituellement du ressort des gouvernements étrangers, des organisations non gouvernementales et des Nations Unies. En fait, les attentes du cadre du CDHNU ne nécessitent pas de comportement extraordinaire de la part des sociétés qui adoptent déjà un comportement éthique et transparent. En fait, le terme « droits de l'homme » désigne de nombreuses protections ordinaires qui font partie des activités habituelles des sociétés modernes, comme l'engagement de la communauté, la garantie d'une participation entière et consultative, le traitement des plaintes de manière transparente et en suivant une procédure officielle, des conditions de travail décentes et la prise de mesures permettant de préserver l'environnement et le patrimoine culturel.

Lorsque les sociétés et leurs employés réalisent qu'ils respectent déjà une gamme de droits de l'homme fondamentaux, la perspective d'envisager tous les impacts et risques liés aux droits de l'homme ne semble plus si intimidante.¹³

En outre, conformément au cadre CDHNU, une diligence raisonnable doit être appliquée au comportement des partenaires et fournisseurs d'entreprises pour garantir qu'ils respectent, eux aussi, les droits de l'homme. Pour ce faire, il pourra être nécessaire d'effectuer un audit approfondi de la chaîne d'approvisionnement de projet ou de société, en particulier certaines fournitures ou certains services sont fournis en dehors de l'Australie. Le Réseau de Liberté mondiale a annoncé un accord entre les églises catholiques et anglicanes, et les musulmans de confession sunnite pour mettre fin à l'esclavage moderne d'ici à 2020. Andrew Forrest, président de la société Fortescue Metals Group, a expliqué qu'il avait souhaité créer le réseau au moment où, suite à un audit exhaustif de sa chaîne d'approvisionnement des opérations de minerais de fer d'Australie-Occidentale, il a découvert des cas d'esclavage dans des usines de fabrications de pièces détachées pour Fortescue en Asie. Forrest invite toutes les sociétés à entreprendre un examen de leurs propres fournisseurs afin de garantir qu'il n'existe aucun cas similaire de violation des droits de l'homme contribuant à la réussite de leur entreprise. Le Réseau de Liberté mondiale a annoncé qu'il avait l'intention de recruter 50 grandes sociétés à rejoindre son pacte au cours de sa première année d'existence ; pour cette raison, les questions relatives aux droits de l'homme dans les entreprises sont susceptibles d'attirer l'attention des entreprises internationales dans un avenir proche.¹⁴

Les sociétés doivent également garantir que leur personnel affecté à la sécurité, en Australie et ailleurs, exercent leurs fonctions conformément aux principes des droits de l'homme. Cela s'appliquera davantage aux projets miniers qui sont offshore plutôt qu'en Australie. Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (PV) constituent une série de principes conçus pour guider les sociétés vers le maintien de la sécurité et la sûreté de leurs opérations au sein d'un cadre opérationnel qui encourage le respect des droits de l'homme. Les avantages clés sont représentés par des conseils opérationnels de bonnes pratiques, une réduction des risques et une amélioration réputationnelle. Les sociétés extractives peuvent utiliser les PV pour favoriser des normes élevées de conduite par les forces de sécurité, et avoir un impact positif sur la gouvernance locale, la paix et la stabilité.¹⁵

En tant qu'organisme représentatif principal des sociétés minières australiennes, le Conseil australien de l'industrie minière (CMA) a allié ses forces au Réseau signataire du Pacte mondial des Nations Unies en 2013 pour produire une publication sur les droits de l'homme et l'industrie minière australienne (PNUD/CMA 2013). L'étude de cas ci-dessous est extraite de ce document et décrit la manière dont BHP Billiton a introduit une approche des droits de l'homme au sein de ses opérations mondiales.¹⁶

13 Pour une discussion détaillée sur ces questions, consultez le PNUD/CMA (2013).

14 Consultez le site Internet à <http://vaticaninsider.lastampa.it/en/world-news/dettaglio/articolo/ecumenismo-ecumenism-ecumenismo-32780/> consulté le 18 mars 2014.

15 Des informations supplémentaires sont disponibles à <http://www.voluntaryprinciples.org/for-companies/>

16 Cette étude de cas est résumée aux pp. 17-23 de *L'Industrie australienne des minéraux & Droits de l'homme : Gérer les opportunités et risques relatifs aux droits de l'homme par le biais des Principes directeurs des NU sur les entreprises et les droits de l'homme (The Australian Minerals Industry & Human Rights: Managing Human Rights Risks and Opportunities through the UN Guiding Principles on Business and Human Rights)*. (PNUD-CMA 2013), où des informations supplémentaires sont disponibles.

Étude de cas : Mettre en place une approche des droits de l'homme au sein des opérations minières — BHP Billiton

En 2010, BHP Billiton a mis à jour sa norme communautaire en réponse au cadre « Protéger, respecter, remédier » des NU en vue d'exiger de chaque opération une étude d'impact sur les droits de l'homme (EIDH), première étape d'un processus de diligence raisonnable des droits de l'homme. La société est convaincue que respecter et encourager les droits de l'homme ne s'aligne pas seulement sur les valeurs de la charte et du code de conduite professionnelle, mais cela représente également la clé de l'accès aux ressources naturelles et au maintien de son permis social d'exploitation, et cela est par conséquent essentiel à la réussite de l'entreprise.

Depuis lors, toutes les opérations sont tenues d'évaluer leurs performances en regard des articles de la Déclaration universelle des droits de l'homme, les principes du Pacte mondial des Nations Unies et la législation du pays hôte applicable aux droits de l'homme. Les EIDH doivent être validées par un processus de participation avec les parties prenantes, vérifiées par un expert compétent dans le cas d'un pays présentant un risque moyen ou élevé. Les EIDH doivent également être révisées en interne chaque année pour garantir que tous les changements opérationnels ne proviennent pas de changements envers les répercussions sur les droits de l'homme.

Dans le cas où une EIDH identifie un risque considérable, BHP Billiton exige qu'un plan de gestion de droits de l'homme soit développé et mis en place. Dans ce contexte, les risques sont considérés comme considérables s'ils satisfont ou dépassent un certain seuil, tel que défini par la méthodologie des risques internes de la société. Le plan comprend un élément permettant de fournir une formation relative aux engagements pertinents envers les droits de l'homme pour tous les employés et contractants concernés.

BHP Billiton a intégré les EIDH autonomes au sein de ses systèmes de gestion existants. Melinda Buckland, la directrice principale des relations communautaires, a commenté en ces termes : « Nous avons découvert qu'un moyen efficace de sensibiliser et d'intégrer les EIDH aux processus existants consiste à incorporer la nouvelle exigence dans les IRC de la haute direction. » Cela signifiait que les directeurs disposaient de motivations personnelles pour garantir la complétion des EIDH et des plans de gestion. De la même manière, la gestion des questions de droits de l'homme est placée sur un pied d'égalité avec d'autres mesures de performances, plutôt que de l'utiliser comme une option supplémentaire. Chez BHP Billiton, les IRC de la direction changent chaque année, et bien qu'il soit possible que les droits de l'homme ne figurent pas chaque année sur les tableaux de bord, les opérations sont auditées sur la base des exigences de manière durable.

Les enjeux clés, les résultats et les leçons tirées

Toutes les opérations mondiales de BHP Billiton ont mis en place des EIDH, permettant à la société d'identifier les leçons clés et de tirer une valeur maximale du processus EIDH.

1. Garantir l'expertise des droits de l'homme et rechercher une opinion indépendante des EIDH

Que les EIDH soient fournies en interne ou par des consultants externes, BHP Billiton a découvert que l'expertise et l'expérience des questions de droits de l'homme sont essentielles à des évaluations efficaces. En outre, la vérification par un expert indépendant peut garantir que l'évaluation est objective et augmente la crédibilité du résultat. BHP Billiton a trouvé que le processus et les résultats d'une EIDH peuvent être assez différents selon le type d'organisation embauchée pour effectuer la tâche. Les EIDH ayant adopté une approche basée sur la conformité étaient considérées de moindre importance et semblaient inférieures aux exigences de l'étape suivante, qui consistent à faire des recommandations pratiques sur des actions possibles en vue d'aborder les lacunes identifiées. La même situation prévaut pour les EIDH effectuées par les organisations qui ne possédaient pas une profonde expertise des droits de l'homme.

2. Démystifier les droits de l'homme et rendre les EIDH pratiques et pertinentes

Lors de la mise en œuvre des EIDH, un défi peut se poser lorsque les participants ne possèdent qu'une compréhension limitée des droits de l'homme et qu'ils ne comprennent pas vraiment comment ces derniers se manifestent dans des contextes commerciaux, et en particulier dans des pays développés comme l'Australie. Dans ces cas, une participation interne significative à tous les niveaux de direction et dans toutes les disciplines permet d'effectuer l'apprentissage considérable et l'opportunité de renforcement des capacités présentés par le processus EIDH. BHP Billiton a découvert que les processus EIDH les plus efficaces étaient éducatifs et utilisaient un langage familier pour aborder des sujets tels que la participation communautaire, la diversité, la non-discrimination, la santé, la sécurité et le patrimoine culturel, plutôt que qu'utiliser la terminologie employée dans les articles de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

3. Gérer le défi du transfert de connaissances au cours de la délocalisation des EIDH

Compte tenu de l'opportunité d'apprentissage inhérente au processus EIDH, il faut identifier et développer les opportunités explicites pour le transfert de connaissances d'un consultant externe en faveur de la société, ainsi qu'au sein des fonctions de la société. Pour BHP Billiton, il s'agissait d'une opportunité manquée dans certaines des EIDH initiales, pour lesquelles des consultants externes n'ont pas suffisamment collaboré avec le personnel sur le processus, ou des membres du personnel internes clés ont quitté la société sans transmettre leurs expériences.

4. Utilisez les EIDH pour atténuer les risques et améliorer les relations : « vous ne savez pas ce que vous ne savez pas »

BHP Billiton a tiré profit d'une participation externe des parties prenantes dans des conversations directes sur les droits de l'homme, leur offrant l'opportunité de partager leurs opinions et expériences d'une manière qui ne se produirait pas nécessairement dans les processus d'une autre société. Dans un des cas, un processus EIDH au sein duquel une équipe de projet d'exploration était impliquée et a partagé les visions qu'elles avait acquises au cours de la participation EIDH. Même s'ils s'étaient efforcés d'élaborer des relations ouvertes et solides, et qu'ils avaient engagé une procédure locale de règlement des griefs, le processus EIDH a permis de révéler certaines questions qui ne semblaient pas nécessairement pertinentes ou qui ne suscitaient pas d'interrogations. Dans cet exemple, la EIDH a fourni un avertissement précoce et une opportunité d'atténuation des risques. Elle a permis d'identifier et de gérer ainsi des questions qui auraient pu devenir sérieuses ou s'aggraver au fil du temps.

5. Les EIDH sont possibles pour de petits projets

Après avoir achevé les premières EIDH de la société et remarqué qu'elles pouvaient requérir une mobilisation de ressources considérables, BHP Billiton s'inquiétait de la praticabilité des EIDH pour les projets d'exploration, compte tenu que ces projets comprennent habituellement de petites équipes composées pour la plupart de géologues. Pour aborder cette question, la section d'exploration de BHP Billiton a invité des consultants à concevoir un processus EIDH simple sous la forme d'un outil d'auto-évaluation qui répondrait aux exigences du Principe directeur 18 des NU et qui pourrait être fourni en interne par une petite équipe. Par conséquent, BHP Billiton a utilisé avec succès cet outil pour des projets en Australie Occidentale, Zambie et Éthiopie depuis 2011.

Conclusion

BHP Billiton a démontré que l'élément de diligence raisonnable de la responsabilité d'entreprise relative au respect des droits de l'homme peut être intégré aux processus existants et aux systèmes de gestion par le biais d'EIDH autonomes.

Source : GCNA-MCA (2013).

4.5 Le genre et la diversité

Une des études de cas comprise dans la publication PNUD-CMA sur les droits de l'homme dans l'industrie minière australienne décrivait l'attention portée à l'intégration des sexes réalisée par Rio Tinto dans ses opérations mondiales, car il s'agit d'un élément important de la protection des droits de l'homme (PNUD-CMA 2013 : 30-35). Au cours des dernières années, un grand nombre de chercheurs et d'organisations ont exporté l'importance de diverses équipes de gestion et d'effectifs comme les clés de la réussite de l'entreprise. Une grande partie de la recherche porte sur l'inclusion des femmes, mais d'autres formes de diversité sont également importantes, dans la mesure où les effectifs et les équipes de gestion qui reflètent la composition des communautés plus larges dont elles font partie sont plus crédibles aux yeux de ces communautés. Les facteurs de réussite commerciale issus de diverses équipes professionnelles comprennent une gamme plus large de recrues potentielles, en tant qu'employeur de prédilection, disposant d'un taux de conservation d'une main-d'oeuvre plus heureuse, ayant une meilleure compréhension du marché grâce à une base d'employés plus large et une réserve de talents, ce qui conduit à un renforcement de la créativité.¹⁷

La diversité du recrutement est réalisée au moyen d'efforts supplémentaires pour encourager les demandeurs provenant de divers horizons à postuler pour des emplois, en fournissant des formations de rattrapage nécessaires aux membres de la communauté locale qui ont eu moins d'opportunités pédagogiques, et en garantissant que les méthodes et critères de sélection n'excluent pas nécessairement les demandeurs atypiques. La conservation d'une main-d'oeuvre diversifiée s'effectue en favorisant des lieux de travail favorables à la famille, avec des horaires qui laissent du temps libre aux familles et qui assurent la garde des enfants et des autres dépendants.

Des programmes spécifiques conçus pour soutenir et encourager les femmes et employés issus de minorités à cibler et obtenir des postes de direction, peuvent contribuer grandement à la création d'un cadre de gestion plus varié et efficace. En outre, dans les activités de développement communautaire, il est essentiel pour assurer la réussite des femmes et des autres sections de la société qu'elles participent pleinement et soient incluses dans la sélection, la conception et la mise en place de projets. Il est également crucial que les femmes participent pleinement aux activités de participation communautaire, en particulier au cours de négociations menant à des accords communautaires. Les références offrant des conseils supplémentaires sur de tels programmes sont indiquées dans la section « Lectures complémentaires » de ce manuel.

Bien que les sociétés minières australiennes ne soient pas tenues de rendre compte au public de leurs performances sociales, les sociétés aux bonnes pratiques le font déjà depuis longtemps. Depuis 2008, l'organisme chef de file de l'industrie minière internationale, l'ICMM a engagé les sociétés membres à rendre compte publiquement chaque année en ligne avec les Lignes Directives de durabilité du cadre de l'Initiative GRI.¹⁸

17 Se reporter au discours de Sarah Hooper de la Chambre des Minéraux d'Australie Occidentale en 2014 pour une discussion plus approfondie, <http://www.cmewa.com/UserDir/CMEResources/Gender%20Diversity%20in%20the%20WA%20Resources%20Sector%20-%20AOG%20201486.pdf>, consulté le 20 mars 2014.

18 Des informations détaillées sur la méthode de préparation d'un rapport de durabilité utilisant les lignes directrices de la GRI sont disponibles à : <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

La participation des femmes et groupes minoritaires dans les effectifs et à des niveaux professionnels et de direction est un indicateur clé. Au sein d'une industrie dominée par les hommes¹⁹ il est important que les sociétés adoptent une approche active non seulement dans le développement d'une main-d'œuvre inclusive pour les deux sexes, mais également en exprimant concrètement cette approche aux parties prenantes. Des messages positifs sur la diversité de la main-d'œuvre et les pratiques professionnelles encourageantes contribueront grandement au renforcement d'une bonne réputation au sein des communautés locales et représentent une base solide pour des relations communautaires positives. Cela permettra également d'améliorer les facteurs de réussite commerciale qui ont été soulignés ci-dessus, en étant un employeur de prédilection en ayant la capacité de garder ses employés, et par conséquent, cela permettra également d'améliorer la valeur des actionnaires.

4.6 La gestion des griefs et des plaintes

Bien que la participation essaye sans doute d'obtenir un consensus, cela ne sera pas toujours réalisable. Par exemple, il risque d'y avoir une divergence d'opinions fondamentale entre une société et des sections significatives d'une communauté sur la question de savoir si l'exploitation minière devrait être autorisée. Dans d'autres cas, la « solution » du conflit risque de dépasser le cadre du contrôle direct de la société (par exemple, elle peut nécessiter un changement de politique gouvernementale).

Une mesure de participation efficace ne signifie pas nécessairement l'absence de conflits et de désaccords, mais plutôt la capacité des diverses parties à maintenir un dialogue constructif. Les sociétés minières peuvent faciliter cette approche en adoptant des actions transparentes, engageant tous les participants, en les traitant avec respect et en partageant ouvertement des informations avec eux.

Des procédures efficaces de gestion des plaintes, des désaccords et des griefs sont également importantes. Certaines sociétés ont mis en place des processus de griefs formalisés qui peuvent inclure un tiers pour assurer la médiation sur une question particulière. Quel que soit le modèle utilisé, les sociétés doivent envisager la manière de traiter les griefs avant que les problèmes ne s'aggravent et garantir la mise en place de processus appropriés.

L'un des trois éléments essentiels du cadre CDHNU est celui du recours, à savoir, une méthode permettant aux individus durement touchés d'exiger réparation. De bonnes relations entre les entreprises et la communauté, et le respect des droits de l'homme permettent de garantir que les membres de la communauté disposent d'un moyen de dépôt de plaintes et d'un système transparent et accessible pour les résoudre. Une exploitation des minéraux permet de garantir la présence d'une procédure de réclamations qui fonctionne, à la fois pour les employés et pour les parties externes, facilement accessible pour les hommes, les femmes et tous les groupes les plus vulnérables d'une communauté. La section « Lectures complémentaires » de ce manuel contient plusieurs ressources sur la manière d'établir des systèmes de gestion des plaintes efficaces.

¹⁹ Les femmes représentent 17 % des ressources de main-d'œuvre d'Australie-Occidentale, comparé à 43 % des femmes présentes dans la main-d'œuvre globale d'Australie-Occidentale, l'Australie-Occidentale ayant la réputation de posséder une proportion de main-d'œuvre féminine plus élevée que les autres parties de l'Australie (CME 2013:7).

L'étude de cas ci-dessous offre un exemple de la manière dont cette situation a été gérée sur une exploitation isolée australienne.



Gareth Manderson, directeur général de Rio Tinto Alcan Weipa pour les Opérations, intervient au cours de l'un des forums communautaires trimestriels du site.

Étude de cas : La mine de bauxite Weipa, Queensland — Intégration de la résolution de plaintes, désaccords et griefs aux systèmes de gestion

Le contexte

Rio Tinto Alcan exploite et expédie de la bauxite depuis Weipa, à l'extrémité nord du Queensland en Australie depuis 1963. Weipa emploie environ 1 000 personnes à plein temps et a produit 20,6 millions de tonnes de produits secs de bauxite en 2011. Parmi les communautés locales entourant l'exploitation sur le Cap occidental se trouvent la commune de Weipa et les trois communautés indigènes voisines d'Aurukun, de Mapoon et de Napranum. Les réserves de bauxite originales (du nord) s'épuisent progressivement et suite à une demande continue en bauxite, l'entreprise a identifié des réserves considérables au sud du fleuve Embley.

Les systèmes de commentaires de la communauté de Weipa

Le système de commentaires communautaires est géré par l'équipe des performances sociales et des communautés du site (CSP) ; il s'agit d'un processus formalisé selon lequel les membres de la communauté locale peuvent fournir des commentaires positifs et négatifs sur les opérations de la société, notamment sur toutes les incidences négatives sur les droits de l'homme. Le système des commentaires communautaires de Weipa reflète les six principes fondamentaux des processus de griefs non judiciaires : légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, transparents et compatibles avec les droits.

Pour assurer la facilité d'accès, de multiples points de contact sont disponibles, notamment un numéro de téléphone vert et un contact direct avec le personnel de Rio Tinto Alcan Weipa. Pour favoriser la sensibilisation locale du système des commentaires, le processus est annoncé dans le journal local, dans les lettres d'information du site, sur les panneaux d'affichage communautaires et de manière informelle lorsque le personnel CSP rend visite aux communautés locales. Les commentaires sont saisis par l'équipe conformément à un processus bien établi. La procédure s'aligne également sur la solution commerciale de Rio Tinto, qui offre des outils permettant d'enregistrer des incidents, d'attribuer les actions de suivi et de suivre la clôture des problèmes et incidents. Le système permet aux incidents d'être renvoyés aux niveaux de direction appropriés selon leur importance, et permet également de garantir que toutes les sections professionnelles sont informées.

Dès que les commentaires ont été reçus et enregistrés, l'équipe CSP effectue une évaluation initiale pour identifier et contacter la fonction appropriée. Le leader de fonction et le surintendant CSP établissent ensuite une équipe d'enquête, catégorisent l'incident et l'examinent afin de déterminer la ou les causes principales et d'identifier toute action nécessaire pour l'aborder. Lorsqu'un incident est classifié comme « grave », le directeur CSP, la direction de la fonction compétente et le directeur général sont informés. La procédure de commentaires inclut les dispositions de participation et de dialogue avec les individus touchés. Par exemple, lorsque les commentaires sont reçus, le membre de la communauté est invité à partager ses attentes, notamment toute suggestion qu'il pourrait avoir sur une quelconque résolution. La participation sur plusieurs sites est également encouragée au niveau interne par l'équipe CSP adoptant un rôle de facilitation plutôt que de résoudre la question directement, indépendamment des autres fonctions. Les exigences de rapports internes, à la fois sur une base confidentielle au niveau spécifique et sur une base générale au niveau global, permettent de communiquer les résultats des incidents et de partager les apprentissages à travers tout le site.

Un forum communautaire Weipa offre des opportunités de participer directement avec des membres des communautés locales sur des questions d'intérêt et de discuter des activités commerciales susceptibles d'affecter la communauté. Le forum permet également à la société de signaler à la communauté comment les plaintes sont reçues et traitées.

Intégrer la résolution des plaintes, des litiges et des griefs dans les opérations et la direction

L'équipe CSP implique les fonctions de la société pertinentes dans n'importe quelle résolution des plaintes afin d'améliorer la responsabilité sur tous les sites et de garantir que les leaders de fonctions de l'ensemble de l'opération sont également reconnus pour tous les commentaires positifs reçus. Cela facilite la compréhension dans toute l'entreprise selon laquelle la collaboration avec les communautés concerne tous les employés et garantit que toutes les fonctions commerciales impliquent directement les parties prenantes potentiellement affectés par leurs activités.

Source: Rio Tinto 2013, Why human rights matter, pp. 79-80.



collaboration avec les propriétaires traditionnels locaux de Weipa.

4.7 Les populations indigènes

Une raison supplémentaire d'investir dans un système d'engagement communautaire est le fait que de nombreuses opérations minières australiennes sont exploitées sur des terres sur lesquelles les populations indigènes possèdent ou revendiquent des droits et intérêts ancestraux. Les accords avec les propriétaires traditionnels exigent de plus en plus des sociétés minières une participation efficace avec les communautés indigènes et contribuent aux objectifs de développement à long terme. Les sociétés incapables ou réticentes à le faire, ou qui ne respectent pas les engagements pris, risquent d'être désavantagées au cours de négociations d'accords futurs avec les groupes de propriétaires traditionnels. Se reporter au manuel sur le LPSDP Collaborer avec les communautés indigènes pour de plus amples informations.²⁰

4.8 Les déplacements à longue distance

En Australie, de nombreuses mines offrent des exploitations à accès aérien (FIFO) ou à déplacement à longue distance (LDC) pour permettre aux employés résidant à une certaine distance d'une exploitation, la plupart du temps dans des zones côtières, de faire la navette vers l'intérieur des terres pour venir travailler. Bien que les répercussions sociales des opérations de déplacements journaliers à longue distance sur les zones voisines soient susceptibles d'être moins importantes que les opérations basées au niveau résidentiel, cela ne dispense pas les opérations de déplacements journaliers à longue distance d'être responsables de soutenir les initiatives de développement communautaire axées au niveau local.

Un grand nombre de communautés à proximité de telles opérations sont défavorisées sur le plan économique et social et comptent de grandes populations indigènes. D'un point de vue commercial, contribuer au développement de ces communautés facilitera la négociation de l'accès aux terrains à l'avenir et permettra de détourner les critiques relatives au fait que les zones isolées et régionales tirent peu d'avantages, voire aucun des opérations minières avec de déplacements à longue distance. Les stratégies de développement pouvant convenir à cette situation comprennent l'offre d'opportunités de formation et d'emploi à la population locale, en fournissant des dispositions de transport flexibles (bus, vols locaux) pour lui permettre de travailler sur la mine, en facilitant la création d'entreprises locales (comme les entreprises touristiques à petite échelle) et en collaborant avec d'autres organisations pour répondre aux besoins prioritaires des individus résidant dans la région.

De nombreuses recherches ont été effectuées sur les coûts et avantages des exploitations FIFO et LDC au cours des années récentes, notamment par le biais d'une enquête parlementaire fédérale de 2013. Les chercheurs ont conclu que les arrangements LDC peuvent être bénéfiques ou préjudiciables pour les individus et les communautés, selon qu'ils participent au processus ou en subissent simplement les répercussions. La poursuite des arrangements LDC est prévue dans l'industrie minière en Australie :

[e]n partie en raison du rythme des changements au sein de l'industrie minière et également en raison des préférences des employés quant à l'endroit où ils résident avec leurs familles. Les opérations minières offrent et exigeront différentes modalités de vie résidentielles et non résidentielles. Il est essentiel que le gouvernement à tous les niveaux et les sociétés minières collaborent avec les communautés pour garantir qu'une planification adéquate et opportune est mise en place avant que les projets entament la phase de construction. (Haslam McKenzie et al. 2012b : 4)

Une fois encore, une planification participative et une participation communautaire précoce sont recommandées pour obtenir des résultats optimaux de développement communautaire. Les recommandations pour une gestion collaborative des impacts cumulatifs soulignés dans la section 3.3.5 s'appliquent également ici.

²⁰ Consultez le site Web à l'adresse <http://www.industry.gov.au/resource/Programs/LPSD/Pages/LPSDhandbooks.aspx>.

5.0 CONCLUSION

L'accent mis sur le développement durable a permis la création d'une transformation considérable des politiques et des pratiques de l'industrie minière. Deux aspects sociaux cruciaux du développement durable sont l'engagement communautaire et le développement communautaire, qui s'associent pour former la question la plus large des relations communautaires, les relations entre les mines et les communautés hôtes. Ce manuel a souligné les concepts, les facteurs clés, les exemples pratiques et les enjeux sous une forme utile pour les directeurs de mines et les professionnels des relations communautaires.

Adopter une approche systématique envers l'engagement communautaire permettra d'aligner et d'intégrer à terme la gestion des questions communautaires sur les pratiques de gestion dans d'autres domaines opérationnels. Pour soutenir cette approche, le manuel a identifié une diversité de principes et des référentiels relatifs au développement et à l'engagement communautaires que les professionnels peuvent consulter pour obtenir des conseils supplémentaires. Dès la première édition du manuel, des recherches et des publications sur une large sélection des questions relatives aux relations communautaires se sont multipliées. Le manuel contient des références sur des articles clés et une section importante « Lectures complémentaires » pour offrir des études supplémentaires à tous ceux qui souhaitent en savoir plus.

Le développement communautaire, centré sur le renforcement des communautés et leur bien-être, nécessite l'engagement des communautés, mais renferme beaucoup plus d'informations. En Australie, les sociétés minières intègrent de plus en plus l'opportunité de jouer un rôle dans le secteur du changement social et du développement positif, et recherchent des approches mettant à profit leurs avantages. La tendance consistait à attendre des sociétés minières qu'elles agissent en dehors de leur zone d'expertise et se comportent comme des agences de développement, accompagnées par une délocalisation des activités de développement communautaire. La tendance actuelle consiste à revenir vers un équilibre permettant aux sociétés de soutenir les communautés dans la gestion de leur propre développement par le biais de pratiques d'engagement communautaire et de collaborations efficaces basées sur les avantages mutuels. Alors que le développement communautaire peut être complexe, il existe un bloc de connaissances nouvelles et certaines étapes logiques pouvant être respectées, tel que souligné dans ce manuel.

6.0 GLOSSAIRE DES TERMES ET TECHNIQUES

ADHÉSION VOLONTAIRE DU PERSONNEL AUX GROUPES COMMUNAUTAIRES ET COMITÉS	Permet de développer des liens entre les opérations minières et les autres groupes communautaires. Cela permet à la communauté de mieux comprendre le projet, et permet au projet de mieux comprendre les priorités et les sentiments de la communauté envers l'opération.
ATELIERS ET GROUPES DE DISCUSSION	Permettent au personnel de la société de collaborer avec diverses parties prenantes pour trouver des solutions aux questions posées par la communauté qui pourraient ne pas être envisagées de manière adéquate au cours de la conception de projet.
CENTRE DES VISITEURS	Peut offrir à la communauté locale un accès facile aux informations sur l'opération et peut également servir de site pour organiser des réunions communautaires ou des exposés.
COLLABORATION	Collaborer pour partager l'expertise et la propriété des résultats ; la participation commune dans des projets et activités.
COMMUNAUTÉ	Un terme avec de nombreuses définitions. Dans l'industrie minière, il s'applique généralement aux résidents des régions immédiates et avoisinantes qui sont affectées par les activités d'une société. « Communauté locale » indique habituellement une communauté dans laquelle les opérations sont localisées et peuvent inclure des populations indigènes et non indigènes. « Communauté hôte » est parfois utilisée pour attirer l'attention sur le fait qu'il s'agit de la communauté qui accueille ou « héberge » les opérations d'une société jusqu'à ce que les ressources soient épuisées.
CONSULTATION	L'acte de fournir des informations ou des conseils sur, de chercher des réponses à propos d'un événement, d'une activité ou d'un processus réel ou proposé.
DÉVELOPPEMENT	Comprend le développement économique, social et culturel, à savoir tous les aspects du bien-être et de la vie humaine. Le développement communautaire est le processus selon lequel les individus renforcent la force et l'efficacité de leurs communautés, améliorent leur qualité de vie et leur permettent, à elles et aux autres, de participer de manière significative dans la prise de décisions et d'exercer un contrôle à long terme plus important sur leurs vies.
EXPOSÉ	Un moyen d'informer et d'en apprendre sur les autres. Un exposé régulier des groupes de parties prenantes, comme les médias locaux, le personnel du gouvernement, les employés et les leaders indigènes, représente un moyen important de diffuser des informations. Les présentations doivent être personnalisées pour satisfaire les besoins d'informations de chaque groupe. Traduire les informations dans d'autres langues est également nécessaire dans certains cas ; par exemple, au cours des communications avec les communautés autochtones traditionnelles.
EXPOSITIONS PUBLIQUES	Affiches et modèles des opérations proposées exposés dans des lieux publics, comme les centres commerciaux, les conseils et les foires locales. Ceux-ci permettent de présenter le projet à un grand nombre d'individus et d'attirer l'attention du public. Les expositions mobiles peuvent être utilisées sur des sites isolés. Des commentaires doivent toujours être sollicités.
FATIGUE DE LA CONSULTATION	Peut se produire lorsque des initiatives de consultation sont fréquentes ou se chevauchent dans une communauté, soit par différents domaines de la même société ou opération, ou par une organisation différente, notamment des agences gouvernementales.
GESTION ADAPTIVE	Un processus systématique pour poursuivre l'amélioration des pratiques et politiques de gestion en tirant des leçons des résultats des programmes opérationnels. Le guide des bonnes pratiques ICMM sur la mine et la biodiversité identifie la gestion adaptative comme « faire-observer-évaluer-réviser ».
GROUPES DE CONSEIL ET LIAISON COMMUNAUTAIRE	Les groupes établis spécifiquement pour le projet minier. Ils peuvent permettre à l'opération de concentrer son programme de participation. Les groupes peuvent s'appliquer à des questions d'ordre général ou être axés sur un aspect particulier (établir une fondation de fonds communautaire, planification de fermeture de mine, réhabilitation). La réussite des groupes dépendra fortement de la manière dont ceux-ci sont structurés et si leur rôle est clairement défini et compris.

INTERACTION AVEC DES EMPLOYÉS	Il s'agit d'une ressource significative permettant de comprendre les questions et les problèmes communautaires. Les employés font également partie des ambassadeurs les plus importants de la société et ils doivent participer de diverses manières, de la participation aux sessions sur les référentiels jusqu'aux forums d'employés plus structurés.
JOURNÉES PORTES OUVERTES ET VISITES SUR LE TERRAIN	Un mécanisme utile pour informer la communauté et les familles des employés sur l'opération et la manière de la gérer. De tels événements fournissent également une opportunité de comprendre les questions et les préoccupations de la communauté. Concernant des groupes particuliers de parties prenantes, représentent une option plus ciblée et axée et peuvent souvent démystifier ce qui se passe au cours d'un projet.
PARTICIPATION	Dans sa forme la plus simple, il s'agit de la communication efficace avec les individus qui impactent et qui sont affectés par les activités d'une société (ses parties prenantes). Un processus de participation consiste habituellement à identifier et hiérarchiser les parties prenantes, entamer un dialogue avec eux pour comprendre leur intérêt sur une question et toutes leurs préoccupations, à explorer avec eux les moyens d'aborder ces questions et à fournir des commentaires aux parties prenantes sur les mesures prises. Dans sa forme la plus compliquée, la participation est un moyen de négocier des résultats convenus sur des sujets de préoccupation ou d'intérêt mutuel.
PERMIS SOCIAL D'EXPLOITATION	La reconnaissance et l'acceptation de la contribution d'une société envers la communauté dans laquelle elle opère, ce qui dépasse le cadre des exigences juridiques de base pour atteindre le développement et le maintien des relations constructives avec les parties prenantes nécessaires pour que les entreprises soient durables. En général, il provient de la poursuite d'efforts sur des relations basées sur l'honnêteté et le respect mutuel.
POINTS DE CONTACT	Il s'agit souvent de lignes téléphoniques ouvertes 24h sur 24 pour fournir des informations à la société et qui sont utilisées comme méthode d'enregistrement des plaintes et questions.
PROCESSUS DE PARTICIPATION INFORMELS : CONVERSATIONS INFORMELLES ET DISCUSSIONS EN TÊTE-À-TÊTE IMPROMPTUES	Ce processus est important pour former et maintenir de bonnes relations, comprendre les perspectives personnelles et mesurer pleinement le sentiment communautaire général. Des informations utiles peuvent être obtenues à partir d'interactions informelles avec des membres communautaires. Toutefois, les sociétés doivent reconnaître que la participation informelle avec quelques personnes peut être perçue comme un favoritisme à l'égard des opinions de certains individus. Dans certaines situations, il peut être utile d'établir tout d'abord des formes ouvertes, transparentes et publiques de participation.
PUBLIPOSTAGE ET BULLETINS D'INFORMATION	Des moyens efficaces d'informer les personnes spécifiques sur le projet, notamment comment la société répond aux préoccupations de la communauté. La correspondance peut être personnalisée par des informations supplémentaires, ou il peut s'agir d'un bulletin d'information régulier décrivant les activités communautaires dans lesquelles la société est impliquée.
RECHERCHE	Qu'elles soient menées directement par la société ou l'opération, ou commandées par une tierce partie, elles peuvent fournir des informations utiles sur les besoins communautaires et les perceptions du site. Une gamme de méthodes de recherches peut être utilisée, des enquêtes et groupes de discussion aux entretiens.
RÉUNIONS PUBLIQUES	Peuvent être utiles dans des communautés plus petites ; toutefois, elles nécessitent une organisation soignée, habituellement avec l'aide d'un facilitateur compétent, pour garantir que chacun a l'opportunité d'exprimer ses intérêts et préoccupations.
SITES WEB	Efficaces pour fournir des informations générales sur le projet et des mises à jour en temps réel sur les activités et les progrès. Certaines parties prenantes peuvent choisir cette méthode pour participer ou au moins pour disposer de cette option en vue d'obtenir des informations.
VISITES PERSONNELLES ORGANISÉES	Outil utile permettant d'établir un rapport personnel. Des discussions en face-à-face avec des personnes clés, comme les voisins proches, peuvent identifier les opinions et problèmes.

7.0 LECTURES COMPLÉMENTAIRES

7.1 Études de base et évaluations des impacts

A comprehensive list of references for various aspects of social impact assessment is on the website of the SIA Hub (<http://www.socialimpactassessment.com/resources-references.asp>).

IAIA (International Association of Impact Assessment) has a range of resources available on its website (<http://www.iaia.org/default.aspx>).

ICMM (2010). *Good practice guidance on health impact assessment*, ICMM, London, <http://www.icmm.com/document/792>).

IFC, International Business Leaders Forum, UNGC (2010). *A guide to human rights impact assessment and management*, <http://www.guidetohriam.org/guide/drawstep/introduction> (registration required).

Minerals Council of Australia (no date). *Socioeconomic benefits and impacts: an assessment and planning toolkit*, Canberra, <http://www.minerals.org.au/data/assets/image/seiba-toolkit-draft23august.pdf>.

F Vanclay, AM Esteves (eds) (2011). *New directions in social impact assessment: conceptual and methodological advances*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA.

7.2 Planification de fermeture

Department of Industry, Innovation and Science (2016). *Mine closure*, Australian Government, Canberra, <http://www.industry.gov.au/resource/Programs/LPSD/Pages/LPSDhandbooks.aspx>.

ICMM (2008). *Planning for integrated mine closure: toolkit*, ICMM, London, <http://www.icmm.com/document/310>.

7.3 Gestion des conflits

ICMM (2009). *Human rights in the mining and metals industry: handling and resolving local level concerns and grievances*, pilot testing version, ICMM, London, <http://www.icmm.com>.

ICMM, ICRC, IFC, IPIECA (2011). *Voluntary principles on security and human rights: implementation guidance Tools*, London, <http://www.voluntaryprinciples.org/resources/>.

IFC CommDev (2008). *Community development and local conflict: a resource document for practitioners in the extractive sector*, Washington DC, <http://commdev.org/content/document/detail/1801/>.

Institute for Business and Human Rights (2011). *From red to green flags*, http://www.ihrb.org/news/2011/from_red_to_green_flags.html.

UN Global Compact / PRI, 2010, *Guidance on responsible business in conflict-affected and high-risk areas: a resource for companies and investors*, United Nations, New York, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/peace_and_business/guidance_rb.pdf.

7.4 Procédures de résolution des griefs et plaintes

Compliance Advisor Ombudsman for the International Finance Corporation, Multilateral Investment Guarantee Agency, Members of the World Bank Group (2008). *Advisory note: a guide to designing and implementing grievance mechanisms for development projects*, Washington DC, http://www.cao-ombudsman.org/html-english/grievance_mechanisms2.htm.

ICMM (2009). *Human rights in the mining and metals industry: handling and resolving local level concerns and grievances*, ICMM, London, <http://www.icmm.com/page/15816/human-rights-in-the-mining-metals-sector-handling-and-resolving-local-level-concerns-grievances>.

IFC (2009). *Addressing grievances from project-affected communities: good practice note*, IFC, Washington DC, at http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/content/publications_resettlement.

D Kemp, N Gotzmann (2008). *Community grievance mechanisms and Australian mining companies offshore: an industry discussion paper*, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane, http://www.csr.uq.edu.au/docs/csr_minerals%20industry%20grievance%20discussion%20paper_final.pdf.

7.5 Sexe

Chamber of Minerals and Energy of Western Australia (2013). *Diversity in the Western Australian resources sector*, Perth, <http://www.cmewa.com/UserDir/CMEPublications/131101-PS-Diversity%20in%20WA%20Resources%20Industry%20-%202013%20Survey%20Report%20-%20FINAL-v1575.pdf>.

D Kemp, J Keenan, J Davidson (2009). *Why gender matters: a resource guide for integrating gender considerations into communities work at Rio Tinto*, Rio Tinto and Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane, http://www.riotinto.com/documents/reportpublications/rio_tinto_gender_guide.pdf.

C O'Faircheallaigh (2012). 'Women's absence, women's power: Indigenous women and mining negotiations in Australia and Canada', *Ethnic and Racial Studies*, published online, February, <http://dx.doi.org/10.1080/01419870.2012.655752>.

United Nations Development Program Regional Bureau for Europe and the CIS (2007). *Gender mainstreaming in practice: a toolkit*, Geneva, <http://empoweringcommunities.anu.edu.au/documents/ga%20toolkit.pdf.2>.

7.6 Droits de l'homme

International Finance Corporation, International Business Leaders Forum, UNGC (2010). *A guide to human rights impact assessment and management*, <http://www.guidetohriam.org/guide/drawstep/introduction> (registration required).

ICMM (International Council on Mining and Metals) 2009. *Human rights in the mining and metals industry: handling and resolving local level concerns and grievances*, pilot testing version, IMM. London, <http://www.icmm.com>.

UN Global Compact / PRI (2010). *Guidance on responsible business in conflict-affected and high-risk areas: a resource for companies and investors*, United Nations, New York, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/peace_and_business/guidance_rb.pdf.

J Ruggie (2008). *Protect, Respect and Remedy: a framework for business and human rights: report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, United Nations, Geneva, http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Human_Rights_Working_Group/29Apr08_7_Report_of_SRSG_to_HRC.pdf.

J Ruggie (2011). *Guiding principles on business and human rights: implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' framework: report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, United Nations, Geneva, <http://www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/ruggie-guiding-principles-21-mar-2011.pdf>.

World Bank Multilateral Investment Guarantee Agency (2008). *The voluntary principles on security and human rights: an implementation toolkit for major project sites, working paper*, Washington D.C., http://www.miga.org/documents/VPSHR_Toolkit_v3.pdf.

7.7 Populations indigènes

Department of Industry, Innovation and Science (2016). *Working with Indigenous communities*, Australian Government, Canberra, <http://www.industry.gov.au/resource/Programs/LPSD/Pages/LPSDhandbooks.aspx>.

ICMM (2010). *Indigenous peoples and mining: good practice guide*, ICMM, London, www.icmm.com.

7.8 Relocalisation et accès aux terres

Asian Development Bank (1998). *Handbook on resettlement: a guide to good practice*, Manila, http://www.adb.org/documents/handbooks/resettlement/handbook_on_resettlement.pdf.

IFC (2002). *Handbook for preparing a resettlement action plan*, IFC, Washington DC, http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/content/publications_resettlement.

7.9 Suivi et évaluation

AngloAmerican (2012). *Socio-economic assessment toolbox (SEAT) v.3*, <http://www.angloamerican.com/development/social/seat>.

CAO AOOmbudsman for IFC, MIGA, 2008, *Advisory note: participatory water monitoring. a guide for preventing and managing conflict*, Washington DC, <http://www.cao-ombudsman.org/howwework/advisor/documents/watermoneng.pdf>.

ICMM (2012). *Community development toolkit*, ICMM, London, <http://www.icmm.com/community-development-toolkit>, Tools 19 and 20, pp. 191-200.

7.10 Permis social d'exploitation

A Browne, D Stehlik, A Buckley (2011). 'Social licences to operate: for better not for worse; for richer not for poorer? The impacts of unplanned mining closure for "fence line" residential communities', *Local Environment*, 16(7):707-725.

B Harvey (2013). 'Social development will not deliver social licence', *The Extractive Industries and Society*, 1(1):7-11, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214790X13000038>.

WJ Henisz, S Dorobantu, L Nartey (2011). *Spinning gold: the financial returns to external stakeholder engagement*, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz/hdn.pdf>.

JR Owen, D Kemp (2013). 'Social licence and mining: a critical perspective', *Resources Policy*, 38(1):29-35.

I Thomson, RG Boutilier (2011). 'Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice', *SocialLicense.com*, <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>.

I Thomson, RG Boutilier (2011). 'Social license to operate', in P Darling (ed.), *SME mining engineering handbook* (pp. 1779-1796), Society for Mining, Metallurgy and Exploration, Littleton, Colorado.

7.11 Participation et identification des parties prenantes

K Herbertson, MA Ballesteros, R Goodland, I Munilla (2009). *Breaking ground: engaging communities in extractive and infrastructure projects*, World Resources Institute, <http://www.wri.org/publication/breaking-ground-engaging-communities>.

IFC (2007). *Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets*, IFC, Washington DC, [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/attachmentsbytitle/p_stakeholderengagement_full/\\$file/ifc_stakeholderengagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/attachmentsbytitle/p_stakeholderengagement_full/$file/ifc_stakeholderengagement.pdf).

L Zandvliet, MB Anderson (2009). *Getting it right: making corporate-community relations work*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

8.0 RÉFÉRENCES

Barclay, MA, Everingham, J, Cheshire, L, Brereton, D, Pattenden, C and Lawrence, G, 2012, *Local government, mining companies and resource development in regional Australia; Meeting the governance challenge. Final report*, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane.

Bond, C, Everingham, J and Franks, D, 2013, *Managing the cumulative impacts of mining through collaboration: the Moranbah Cumulative Impacts Group (MCIG) case study*, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane.

Chamber of Minerals and Energy of Western Australia, 2013, *Diversity in the Western Australian resources sector*, <http://www.cmewa.com/UserDir/CMEPublications/131101-PS-Diversity%20in%20WA%20Resources%20Industry%20-%202013%20Survey%20Report%20-%20FINAL-v1575.pdf>.

DRET (Department of Resources, Energy and Tourism), 2011, *Social responsibility in the mining and metals sectors in Developing Countries*, Canberra, <http://www.innovation.gov.au/resource/Documents/LPSDP/DEPRES.pdf>.

Ernst & Young, 2010, *Business risks facing mining and metals 2013–2014*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2013%E2%80%932014_ER0069/\\$FILE/Business_risks_facing_mining_and_metals_2013%E2%80%932014_ER0069.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2013%E2%80%932014_ER0069/$FILE/Business_risks_facing_mining_and_metals_2013%E2%80%932014_ER0069.pdf).

Everingham, J, Barnes, R, and Brereton, D, 2013, *Gulf Communities Agreement 2008–2013. 15-year review*, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane.

Franks, DM, Brereton, D and Moran, CJ, 2013, 'The cumulative dimensions of impact in resource regions', *Resources Policy*, 38:640–647.

GCNA–MCA (Global Compact Network Australia and Minerals Council of Australia), 2013, *The Australian minerals industry and human rights: managing human rights risks and opportunities through the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, <http://www.unglobalcompact.org.au/assets/Australian-Minerals-Industry-Human-Rights.pdf>.

Harvey, B, 2013, 'Social development will not deliver social licence', *The Extractive Industries and Society*, 1(1):7–11, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214790X13000038>.

Haslam McKenzie, F, Rolfe, J, Hoath, A, Buckley, A and Greer, L, 2012a, *Community and mining co-existence*, Minerals Down Under in Brief series, CSIRO.

Haslam McKenzie, F, Rolfe, J, Hoath, A, Buckley, A and Greer, L, 2012b, *Implications on regional development of long distance commuting associated with mining activities*, Minerals Down Under in Brief series, CSIRO.

Henisz, WJ, Dorobantu, S, Nartey, L, 2011, *Spinning gold: the financial returns to external stakeholder engagement*, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz.pdf>.

IAP2 (International Association for Public Participation), 2005, *IAP2 Spectrum of Participation*, <http://iap2.org/practitionertools/index.shtml>.

ICMM (International Council on Mining and Metals), 2003, *ICMM sustainable development framework: ICMM principles*, ICMM, London, <http://www.icmm.com>.

ICMM (International Council on Mining and Metals), 2012, *Community development toolkit* (p. 208), ICMM, London, <http://www.icmm.com/community-development-toolkit>.

Kemp, D, Gotzmann, N, 2009, *Community complaints and grievance mechanisms and the Australian minerals industry*, discussion paper, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane.

Kemp, D and Owen, JR, 2013, '*Community relations and mining: core to business but not "core business"*', *Resources Policy*, 38(4):523-531.

MCA (Minerals Council of Australia), 2005, *Enduring value: the Australian minerals industry framework for sustainable development*, <http://www.minerals.org.au/enduringvalue>.

NSWMC (New South Wales Minerals Council), 2013, *Vineyards producing top notch wines above mines*, <http://www.worldclassminers.com.au/news/environment/vineyards-producing-top-notch-wines-above-mines/> (accessed 22 March 2014).

Owen, JR and Kemp, D, 2013, '*Social licence and mining: a critical perspective*', *Resources Policy*, 38(1):29-35.

Thomson, I, Boutilier, RG, 2011, '*Social license to operate*', in Darling P (ed.), *SME mining engineering handbook* (pp. 1,779-1,796), Society for Mining, Metallurgy and Exploration, Littleton, Colorado.

Wharton School, 2012, *Calculating the net present value of sustainability initiatives at Newmont's Ahafo Mine in Ghana*, case study prepared by Professor Witold J Henisz, Tim Gray and others at the Wharton School, University of Pennsylvania, https://www.fvtool.com/files/Ahafo_Case.pdf.

Zandvliet, L, Anderson, MB, 2009, *Getting it right: making corporate-community relations work*, Greenleaf Publishing, Sheffield



Programme des bonnes pratiques pour le développement durable de l'industrie minière