



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada



AIDE-MÉMOIRE

à l'intention des entreprises d'exploration
et d'exploitation minières canadiennes
œuvrant à l'étranger au sujet de la

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

RSE

Canada



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

AIDE-MÉMOIRE

à l'intention des entreprises d'exploration et
d'exploitation minières canadiennes œuvrant
à l'étranger au sujet de la

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

RSE

Canada

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

- de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;
- d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par Ressources naturelles Canada (RNCan) et que la reproduction n'a pas été faite en association avec RNCan ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de RNCan. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec RNCan à droitdauteur.copyright@rncan-nrcan.gc.ca.

N° de cat. M34-22/2015F (Imprimé)

ISBN 978-0-660-23156-3

N° de cat. M34-22/2015F-PDF (En ligne)

ISBN 978-0-660-23157-0

Also available in English under the title: Corporate Social Responsibility (CSR) Checklist for Canadian Mining Companies Working Abroad

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Ressources naturelles, 2015



Papier recyclé

TABLE DES MATIÈRES

1	AVANT-PROPOS	5	12	EMPLOI LOCAL	40
2	INTRODUCTION	5	13	APPROVISIONNEMENT LOCAL	44
3	POUR COMMENCER	6	14	INVESTISSEMENT SOCIAL	47
4	ÉVALUATION INITIALE	9	15	GESTION DES RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ	51
5	FICHE DE POINTAGE DES ENJEUX SOCIAUX	12	16	TRAITEMENT DES QUESTIONS TOUCHANT LES DROITS DE LA PERSONNE	55
6	PASSER À L'ACTION	20	17	NORMES ET LIGNES DIRECTRICES INTERNATIONALES	59
7	ACCÈS AUX TERRES, ACQUISITION, INDEMNISATION ET RELOCALISATION	21	18	TIRER LE MEILLEUR PARTI DES ÉTUDES PRÉLIMINAIRES	64
8	MIGRATION D'ENTRÉE	25	19	PRODUCTION DE RAPPORTS EN MATIÈRE DE RSE	65
9	SANTÉ COMMUNAUTAIRE, SÛRETÉ ET SÉCURITÉ	29	20	COMMENT SAVOIR SI ON EST EN BONNE VOIE?	67
10	RÉPERCUSSIONS ENVIRONNEMENTALES	33			
11	PATRIMOINE CULTUREL	37			

1

AVANT-PROPOS

L'aide-mémoire relatif à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a pour but de fournir aux entreprises canadiennes d'exploration et d'exploitation minières réalisant des projets miniers à l'étranger un outil pouvant les aider à prévoir et à alléger les difficultés auxquelles elles peuvent éventuellement être confrontées sur le plan environnemental, social et éthique. Il vise à faire connaître les approches fondamentales en matière de concertation publique et à préparer les entreprises à mobiliser les collectivités et à affronter les risques sociaux.

L'aide-mémoire a été préparé par Ressources naturelles Canada grâce au travail initial réalisé par la Triple R Alliance en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement, de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs, de l'Association minière du Canada, de Plan Canada, de rePlan et d'UNICEF Canada.

2

INTRODUCTION

Dans l'industrie minière, et c'est particulièrement le cas pour les plus petites sociétés, les entreprises se questionnent encore à savoir si elles devraient se préoccuper des aspects sociaux liés à leurs activités. Certaines se défendent en faisant valoir qu'elles ne disposent pas d'une telle expertise, et qu'elles n'ont ni l'argent ni le temps de mettre au point une approche communautaire adéquate. D'autres prétendent qu'une mobilisation systématique des collectivités locales n'a pour effet que d'accroître les attentes ou de susciter des demandes pour des projets coûteux. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), que l'on définit comme les mesures volontaires prises par une entreprise, au-delà de toute obligation juridique, pour exercer ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental, constitue une approche adoptée par l'industrie afin de gérer les risques sociaux.

Le présent aide-mémoire a été mis au point dans le but de répondre à ces préoccupations et de fournir des suggestions pratiques et simples.

Pour prendre un bon départ, il serait judicieux de laisser tomber quelques idées fausses parmi les plus répandues :

- ***Les collectivités n'aiment pas les activités minières*** : En réalité, au départ, la plupart des collectivités sont ouvertes aux possibilités offertes par les activités minières. Elles auront même des attentes immenses qui sont difficiles à combler pour une entreprise.
- ***Entretenir de bonnes relations dès les premières étapes de développement nécessite une expertise particulière*** : En réalité, il suffit de faire les choses de la bonne façon, soit de payer les factures à temps et de demander la permission avant de pénétrer sur les terres des gens. Il suffit de traiter les autres comme on aimerait être traité soi-même si quelqu'un se proposait d'ouvrir une mine dans sa ville. Même si cela peut sembler simpliste, c'est précisément la règle qu'ont appliquée les directeurs de mine qui ont su établir et entretenir de bonnes relations avec la population locale.
- ***Le fait d'encourager la participation de la collectivité suscite de plus grandes attentes*** : En fait, les attentes de la population locale sont gérées dans le cadre des activités de mobilisation. En ne faisant pas participer la population, l'entreprise n'a aucun contrôle sur le message et crée un manque d'information qui pourrait rapidement être comblé par l'incompréhension et d'autres projets.
- ***Offrir de l'argent pour les projets communautaires constitue la façon d'obtenir et de conserver des appuis*** : En réalité, pour conserver l'appui de la collectivité, la mobilisation communautaire est un élément beaucoup plus important que la réalisation de projets communautaires. La mobilisation comporte des avantages et peut servir d'outil de rétroaction permettant d'évaluer les perceptions ainsi qu'un système de détection permettant d'agir rapidement en vue d'aborder les questions mineures avant qu'elles ne deviennent ingérables.

- **Les activités minières n'ont aucune répercussion sur les collectivités :**
Il n'est pas réaliste de penser que les activités minières n'ont aucune répercussion sur la société; inévitablement, certains membres de la population tirent de plus grands avantages que d'autres de la présence de l'entreprise. Du point de vue de la gestion des risques sociaux, les entreprises doivent être conscientes de l'effet de leurs activités quotidiennes sur la dynamique locale afin d'éviter un revers de situation.
- **Le problème, c'est les politiques gouvernementales et le taux élevé de chômage :** Même si le contexte national aura une influence sur un projet minier, il a été démontré que la plupart des conflits opposant l'entreprise à la collectivité concernent les politiques de l'entreprise ou les comportements qu'elle adopte.

Ainsi, gérer correctement la situation n'est plus un mystère. Les bonnes relations avec la collectivité NE s'achètent PAS; il suffit d'abord et avant tout de traiter les gens avec respect, de démontrer que l'approche adoptée est transparente et équitable quant à la répartition des retombées, et d'assumer la responsabilité des répercussions associées au projet.

Cela signifie que les conséquences des interactions inévitables entre l'entreprise et les collectivités sont pour la plupart prévisibles et que, contrairement à ce qui est généralement admis, l'entreprise a beaucoup plus de contrôle sur les risques liés aux aspects communautaires.

3 POUR COMMENCER

De quoi s'agit-il? De quelle façon peut-on intégrer les éléments sociaux au cadre de gestion d'un projet? Qu'est-ce que la gestion des risques sociaux? Quels sont les aspects sociaux qui doivent être pris en considération dans le cadre d'un projet minier?

La définition de la gestion des risques sociaux se trouve dans les réponses à des questions comme 1) que peut-il se produire?; 2) quelle est la probabilité qu'il se produise un événement?; 3) quelles seraient les conséquences d'un tel événement? L'idée de base consiste à cerner, accepter, envisager, prévenir, diminuer et réduire au minimum les risques auxquels sont exposées les collectivités et les structures sociales en raison d'un projet d'exploration ou d'exploitation minières.

1.1 GESTION DES ASPECTS SOCIAUX

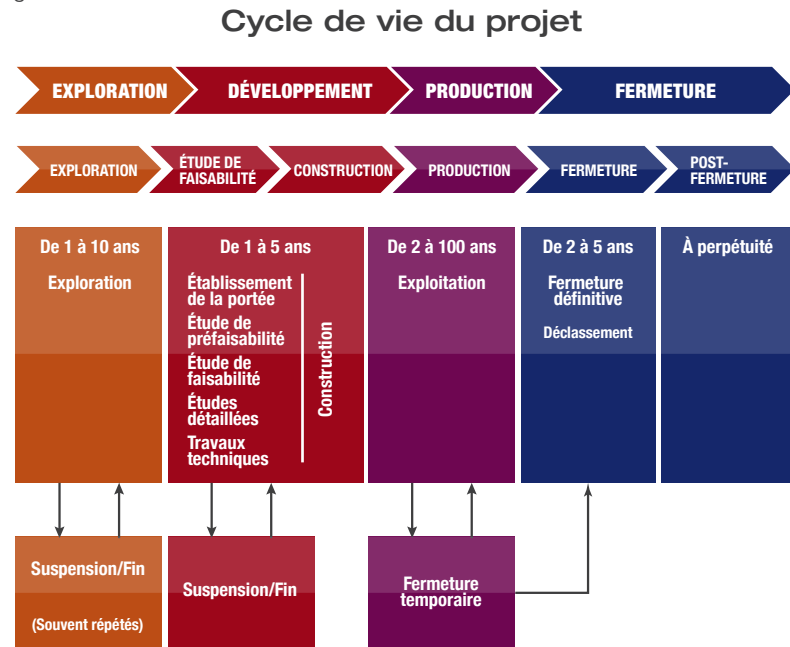
Les entreprises ont plusieurs façons d'aborder la question « De quoi s'agit-il? » pour gérer les aspects sociaux de leurs activités. En fin de compte, cela se résume à une approche très pragmatique – faire en sorte que l'accès aux permis, aux terres et au financement demeure dans les limites des coûts acceptables. Pour ce faire, il est nécessaire d'obtenir l'appui de toutes les parties intéressées : l'entreprise, le gouvernement et la collectivité locale.

1.2 CYCLE DE VIE DU PROJET

Le cycle de vie du projet, tel qu'il est illustré à la figure 1, présente les grandes lignes du cadre de gestion du projet.

Les projets miniers s'étirent sur de nombreuses années avant d'en arriver à l'étape de production et, d'ici là, ils ne génèrent que des dépenses et aucun profit. Cette situation suscite toujours des pressions exercées par les propriétaires, les investisseurs, les prêteurs et les membres de la collectivité. Parfois, les acteurs changent – les projets sont souvent vendus à plusieurs reprises, et les membres de l'équipe de projet vont et viennent.

Figure 1.



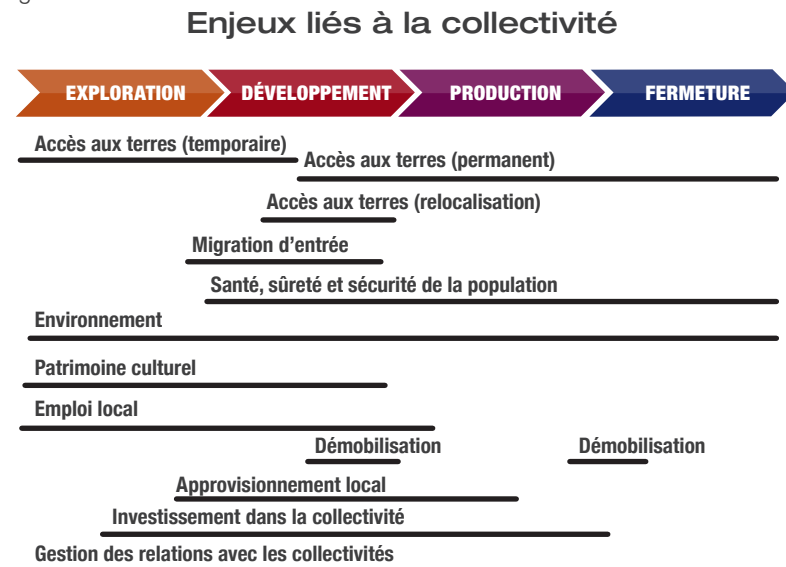
Autre réalité dont il faut tenir compte dans la gestion du projet, c'est que l'incertitude et l'imprévisibilité font toujours partie de l'ensemble. Qu'une entreprise commence à définir le gisement de minéral ou d'acquérir des terres, elle doit toujours rechercher un juste équilibre entre la certitude, le moment et le coût.

Ainsi, lorsque l'équipe de développement évalue les aspects techniques, il est tout aussi important qu'elle applique la même rigueur à évaluer les divers aspects communautaires associés au projet.

Les entreprises auront inévitablement à tenir compte de neuf enjeux essentiels. La figure 2 illustre la mise en valeur de chaque enjeu communautaire à toutes les étapes du projet. Le poids de ces enjeux variera en fonction du projet, de la même façon que les différents projets présentent des sensibilités différentes

relativement à la teneur, à la récupération et aux coûts; ainsi, chaque enjeu communautaire comportera plus ou moins de risques selon les caractéristiques et l'étape de développement où se situe le projet. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les collectivités pourraient ne pas comprendre le cycle de vie du projet, et qu'elles n'exprimeront pas nécessairement leurs besoins et leurs intérêts comme l'entreprise les comprend. Cette dernière doit être consciente de cette différence de « langage » lorsqu'elle communique avec les collectivités.

Figure. 2



1.3 INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES SOCIAUX AU PROJET

La pratique normale veut (ou devrait être) que l'on procède à une évaluation des risques et à la mise à jour du registre des risques avant de passer à une étape ultérieure du projet; il est ainsi facile d'aborder ensuite la perspective sociale. De préférence, cet aspect devrait faire partie de l'évaluation des risques pour l'ensemble du projet, mais il peut également être abordé dans le cadre d'une évaluation distincte des risques sociaux.

Il ne faut jamais oublier d'évaluer les deux facettes du risque social.

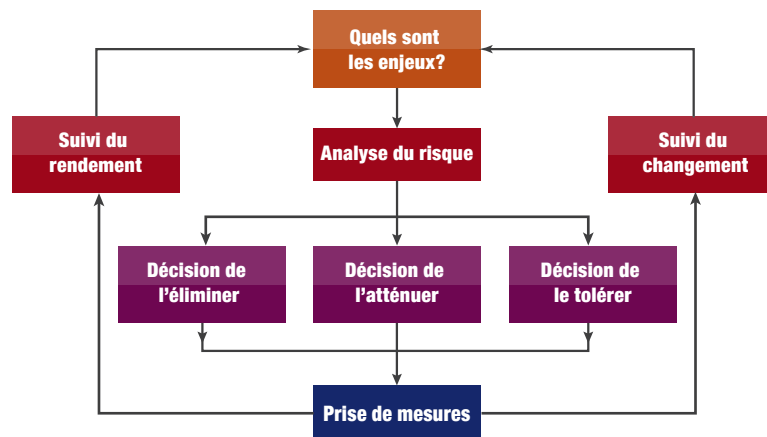
D'une part, la **COLLECTIVITÉ** encourt un **RISQUE SOCIAL** lorsque des mesures prises par l'entreprise exposent les personnes ou la population à des dommages corporels ou peuvent leur faire du tort.

D'autre part, l'**ENTREPRISE** encourt un **RISQUE SOCIAL** lorsqu'une personne, un groupe, une collectivité ou une organisation soulève une question sociale et exerce des pressions sur l'entreprise en vue de l'amener à modifier ses pratiques ou ses politiques.

La raison d'être de la gestion des risques sociaux devient ainsi fort simple :

Une entreprise encourt un risque social lorsque des effets négatifs découlant de ses activités et touchant la collectivité ne sont pas bien gérés, c'est pourquoi il est dans l'intérêt de l'entreprise d'atténuer de tels effets sur la collectivité et de bien les gérer lorsqu'ils sont inévitables. Par conséquent, il est logique que l'entreprise adopte des politiques et des pratiques en vue d'éviter, de réduire au minimum et d'atténuer les effets négatifs, et de créer, de maximiser et de renforcer les avantages socioéconomiques découlant de son projet de développement.

Système de gestion des risques



La prochaine section présente un outil de diagnostic afin d'évaluer rapidement le potentiel d'exposition à des risques sociaux à la lumière des neuf aspects clés associés au rendement social. Le diagnostic établira les aspects sur lesquels l'entreprise devrait fixer son attention, suivis de plans d'action qui peuvent être mis en œuvre en totalité ou en partie.

4 ÉVALUATION INITIALE

L'entreprise doit d'abord effectuer des études afin de déterminer les problèmes sociaux auxquels elle pourrait être confrontée. De préférence, cet exercice devrait faire partie de l'étape préparatoire avant le projet, que ce soit avant d'envoyer une équipe d'exploration sur le terrain ou avant de prendre la décision d'exploiter un gisement et de lancer la production. Cet aspect est important parce que si l'on néglige de déterminer et de dénouer les problèmes sociaux, cela risque d'entraîner des effets négatifs qui peuvent entraver le déroulement du projet.

Les entreprises ont accès à de l'information qui pourrait leur être utile pour comprendre les conditions socioéconomiques de la région où elles travaillent ou prévoient le faire. Elles peuvent obtenir des renseignements précieux au moyen de quelques indicateurs socioéconomiques généraux : les lois locales, les aspirations de l'entreprise, la nature du gisement de minerai, certaines données provenant de l'imagerie satellitaire, les expériences vécues par l'équipe d'exploration sur le terrain et une visite des lieux, ce qui devrait suffire à recueillir l'information de base sur les enjeux qui doivent être abordés.



Contexte socioéconomique : Il est probable qu'au moins une personne dans l'organisation ait acquis un minimum de compréhension relativement au niveau de développement socioéconomique du pays. Internet peut également être une source d'information. Une recherche rapide sur le Web permet d'obtenir les renseignements suivants :

- une idée générale des indicateurs socioéconomiques;
- l'ordre public régissant le pays et les collectivités;
- l'existence de corruption;
- la présence de groupes de la société civile défendant les intérêts des collectivités touchées;
- le legs laissé par d'autres sociétés minières, le cas échéant.



Obligations civiles, réglementaires et coutumières :

- À quoi l'entreprise est-elle tenue sur le plan juridique?
- À quelles lois canadiennes l'entreprise doit-elle se conformer?
- Quelles sont les lois nationales du pays hôte et les coutumes locales visant l'accès aux terres et leur acquisition; les consultations publiques (surtout lorsqu'il est question des peuples indigènes); la teneur en éléments d'origine locale; le patrimoine culturel; et le développement local, régional et national?
- Quelles ententes ont été signées, et par qui, et quels engagements ont été pris?

L'équipe sur les lieux peut entreprendre cette recherche, mais il faudra rapidement combler toute lacune sur le plan des connaissances.



Réputation et buts de l'entreprise : Les aspirations de l'entreprise régiront sa façon d'exercer ses activités.

- L'entreprise a-t-elle défini ses buts généraux – sa vision, ses valeurs, son énoncé de mission – et de quelle façon met-elle en pratique ses paroles?

L'entreprise prévoit-elle emprunter de l'argent ou émettre des actions pour financer son projet? Dans l'affirmative, à titre de guide pour l'acquisition des terres, elle devrait envisager d'appliquer la norme de performance 5 de la Société financière internationale (SFI); un nombre élevé et croissant de prêteurs et d'investisseurs impose déjà cette exigence. Si telle n'est pas la stratégie préalable de l'entreprise, cette dernière peut devoir faire du rattrapage pour combler le manque d'information, ce qui prendra du temps et risque de retarder le financement du projet et la mise en chantier.



Empreinte écologique et effet social : Les caractéristiques du gisement de minerai ont une influence importante sur les effets sociaux qu'aura le projet.

- Les métaux précieux, particulièrement lorsqu'ils gisent près de la surface et sont à teneur élevée, risquent d'attirer les mineurs artisanaux.
- Les métaux de base et les produits de base en vrac, comme la bauxite, le minerai de fer et le charbon, laisseront des empreintes écologiques locales et hors site importantes pour répondre aux besoins de la mine, de l'installation de concentration et d'affinerie, et du port. L'envergure de ces projets pourrait attirer des chercheurs d'emploi et des entrepreneurs, exerçant des pressions sur les services gouvernementaux locaux – particulièrement en matière de santé, d'éducation et d'aménagement de l'espace – et provoquant éventuellement une hausse du coût de la vie dans la région.
- L'infrastructure routière et ferroviaire ajoute au fardeau que doivent supporter les collectivités locales en ouvrant la région à la migration d'entrée. En revanche, ces nouvelles voies créent une ouverture sur le monde pour la région et rendent plus accessibles les marchés éloignés pour la vente de produits locaux.
- Les dépôts de surface sont plus susceptibles de faire l'objet d'une excavation à ciel ouvert qui laissera d'immenses vides à la fermeture ainsi que des terrils (tas de déblais) que les utilisateurs des terres devront éventuellement déplacer afin de remettre le sol en état de production.
- Il faut disposer de grandes surfaces pour le stockage des résidus, ce qui ajoute aux effets qui pèsent sur les utilisateurs des terres, et tout suintement, toute fuite ou tout déversement risque d'altérer la qualité de l'eau souterraine et de l'eau de surface.
- Les produits chimiques utilisés pour le traitement des métaux entraîneront des dangers réels ou perçus pour la santé et la sécurité des collectivités locales.



Géographie et sociétés : L'imagerie satellitaire procure un large éventail de renseignements.

- La distance entre le gisement et les collectivités locales peut indiquer dans quelle mesure elles seront touchées par les problèmes de santé et de sécurité, la poussière, le bruit, la vibration et même l'impact visuel que le projet aura. Ces données révéleront la nécessité d'établir des zones tampons ou même de procéder à la relocalisation.
- Si des gens vivent à proximité du gisement, leur relocalisation est fort probable.
- Le type de construction des habitations peut indiquer le niveau de développement économique des collectivités.
- Le type d'activités agricoles peut également être un indicateur de la situation économique de la collectivité – l'exploitation minière des terres pour la culture annuelle par opposition à la culture des arbres à des fins financières – à l'instar de la complexité des droits de propriété et d'utilisation des terres, et du barème des indemnités à verser.
- Les forêts sont souvent des actifs communautaires qui servent de sources de bois de chauffage, de nourriture et de plantes médicinales, sans compter qu'elles revêtent souvent une importance sur le plan culturel ou religieux.
- La présence ou l'absence de villages ou de villes à proximité indiquera le potentiel de la région comme source de travailleurs aptes au travail, l'effet probable d'attraction de migrants à la recherche de possibilités d'emploi et la présence ou l'absence de services gouvernementaux.
- L'accessibilité au lieu par route ou par voie ferrée peut indiquer la présence d'une infrastructure, mais aussi la capacité de la population à se déplacer et son accès à des marchés éloignés.



Coutumes liées à l'accès aux terres : L'équipe sur les lieux dispose de renseignements sur l'accès aux terres.

- Pratiques courantes pour l'accès aux terres – Faut-il toujours demander l'autorisation avant de pénétrer sur les terres? Faut-il verser des indemnités? De quelle façon le taux d'indemnisation a-t-il été déterminé? Comment les paiements sont-ils effectués et assurés? Comment les plaintes sont-elles réglées?
- Autant de questions concernent l'emploi et les services – Combien faut-il employer de travailleurs locaux? Quel est le type de travail? Comment choisit-on les employés? Les processus sont-ils faciles à comprendre, et semblent-ils justes et raisonnables?
- Dans quels aspects les dons et les commandites reçus sont-ils investis?
- Des services gratuits sont-ils offerts – de l'eau de puits du camp, de l'électricité produite par la génératrice? Ces services peuvent permettre d'obtenir des appuis au début du projet, mais ils peuvent également créer un précédent et susciter des attentes, et, pire encore, être considérés comme des droits.
- Quelles sont les promesses qui ont été faites? Ont-elles été tenues, et ont-elles été consignées dans un document? Pour les collectivités, le non-respect des promesses, explicites et implicites, vient en tête de liste des causes de bris du lien de confiance. Des incidents marquants ou des mécontentements se sont-ils produits, des événements qui auraient entraîné l'arrêt du travail ou suscité l'insécurité dans l'équipe?
- En dernier lieu, quels sont les changements survenus dans les collectivités? Un plus grand nombre d'habitations, de nouveaux magasins, des bars et des restaurants, et des hausses de loyers sont tous des signes de migration d'entrée, et ce phénomène peut se produire dès les premières étapes du projet.

Si l'équipe sur les lieux ne sait pas (ou n'est pas en mesure d'expliquer aisément) en quoi consistent ses activités ou si les mesures prises par l'équipe semblent inappropriées, cela signifie probablement qu'elle n'a pas prêté suffisamment attention aux relations avec la collectivité.



Visite des lieux : Une telle visite peut être organisée pendant l'étude d'évaluation du projet. Elle peut également avoir lieu plus tard, dans le cadre de l'étude de préaisabilité ou de faisabilité. Il serait alors judicieux de comparer les renseignements recueillis avec ceux de l'évaluation initiale, et de mettre en application les conseils suivants.

- Organiser des réunions d'introduction avec les principaux ministères du gouvernement du pays hôte – en commençant par les services d'urbanisme, de santé, d'éducation et de police, sans oublier le responsable de l'administration locale. Il est recommandé de déterminer les personnes-ressources avant de tenter de les contacter; les noms figurant sur les documents officiels ne sont pas nécessairement ceux des personnes à joindre. Il faut se garder d'offenser les responsables en faisant affaire avec d'autres pour éviter de prendre un mauvais départ. Fournir certains renseignements au sujet du projet (sans donner trop de détails) et expliquer en quoi le projet sera bénéfique pour le pays; demander aux fonctionnaires ce qu'ils connaissent de l'entreprise. Plus grand le nombre d'ordres de gouvernement (national, régional et local) avec lesquels l'entreprise établit des relations, mieux cela vaudra. Cependant, si le délai est court, il est préférable de limiter les efforts de la première visite à l'administration locale et d'élargir le cercle au cours des visites subséquentes. Toujours préparer l'information en fonction de ce qui est susceptible d'intéresser les fonctionnaires, et ne pas hésiter à poser des questions. Ne pas oublier de prendre en note ce qui se dit.
- Communiquer avec les organisations non gouvernementales (ONG) présentes dans le pays et œuvrant plus précisément dans la région du projet. En règle générale, elles connaissent bien la dynamique des collectivités locales et peuvent servir de référence ou de point de contact pouvant apporter des précisions à ce que découvre l'équipe sur les lieux. Ces ONG pourraient éventuellement devenir des partenaires dans le cadre d'activités d'investissement social; par conséquent, il est suggéré d'établir le contact dès le début du projet afin de définir les points d'intérêt

communs. Cette première étape est utile pour inspirer confiance et établir de bonnes relations, ce qui pourrait aider l'entreprise à comprendre l'évolution de la situation.

- Prendre quelques heures pour visiter les collectivités locales. Faire le tour et discuter avec un échantillon représentatif de gens, notamment des aînés, des propriétaires d'entreprise, des femmes et des jeunes (sans faire fi des coutumes locales). Discuter avec eux. Et écouter. Il ne faut pas être pressé; il faut prendre le temps de s'asseoir avec eux et de discuter. Faire preuve de souplesse, prendre le temps qu'il faut pour discuter, et envisager de revenir faire une deuxième visite puisque, dans bien des cultures, les gens ne s'ouvrent pas spontanément aux étrangers. Au cours des conversations, poser des questions précises. « Quels effets a eu sur votre vie l'arrivée de l'entreprise? Y voyez-vous des avantages, des effets positifs? Quels sont les désavantages, les effets négatifs qui vous préoccupent? Et que suggérez-vous? Qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour maintenir les effets positifs et atténuer les effets négatifs? » En procédant ainsi, cela envoie le message que l'entreprise est ouverte à ce qu'ils ont à dire et est prête à adopter leurs idées; qu'elle respecte ceux qui suggèrent ces idées et qu'elle est prête à assumer la responsabilité des effets qu'entraîne son projet. En outre, la population locale pourra exprimer des préoccupations très importantes et avancer certaines idées surprenantes et novatrices. Ces gens ont des idées et des solutions que les responsables du bureau n'auraient pu imaginer.
- Visiter d'autres lieux d'exploitation afin de connaître leur façon d'aborder les divers aspects communautaires, de constater ce qui a réussi et ce qui est à éviter, et leur façon d'évaluer tout cela.
- Demeurer attentif et à l'écoute; rester à l'affût des signes qui indiquent la qualité des relations qu'entretient la population locale à l'égard du projet.

Visiter l'ambassade de la région. Les agents d'ambassade sont en mesure de broser un tableau général des problèmes réglementaires, sociaux, politiques et économiques dont il faut tenir compte, et d'aider à identifier les personnes-

ressources pouvant fournir des renseignements plus détaillés. Ne pas oublier que les entreprises des différents pays peuvent être traitées différemment des entreprises locales pour des raisons historiques, et les agents d'ambassade disposeront de renseignements à cet égard. En les informant des activités de l'entreprise dans la région dès le début du projet, cela peut les inciter ultérieurement à apporter rapidement leur aide en cas de besoin.

5 FICHE DE POINTAGE DES ENJEUX SOCIAUX

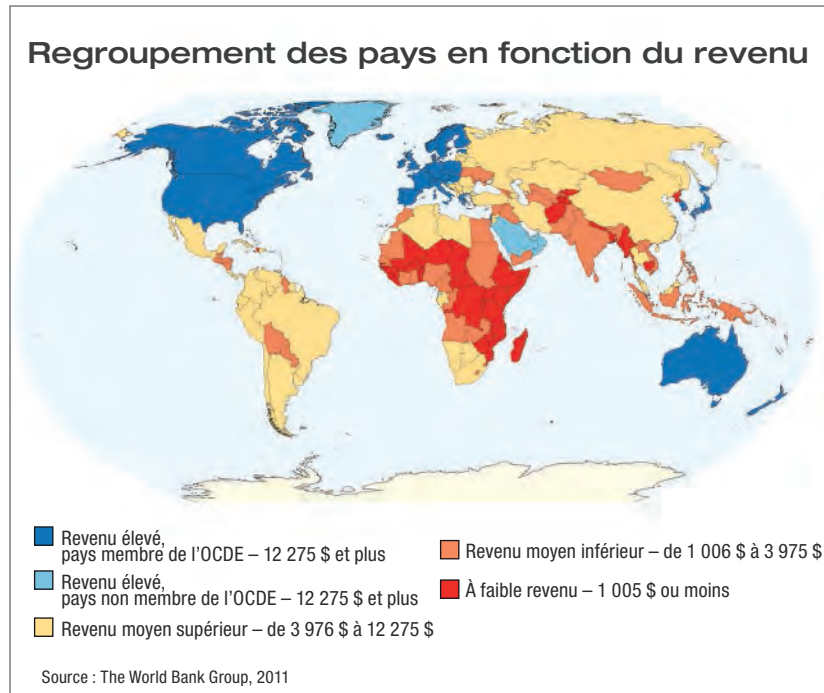
Quels sont les aspects qui requièrent davantage d'attention?

Les neuf aspects clés associés au rendement social ont été présentés précédemment. L'outil de diagnostic rapide présenté ci-après pose cinq questions pour chacun de ces aspects clés et dresse la liste des sources possibles d'information qui devraient aider à répondre à la question.

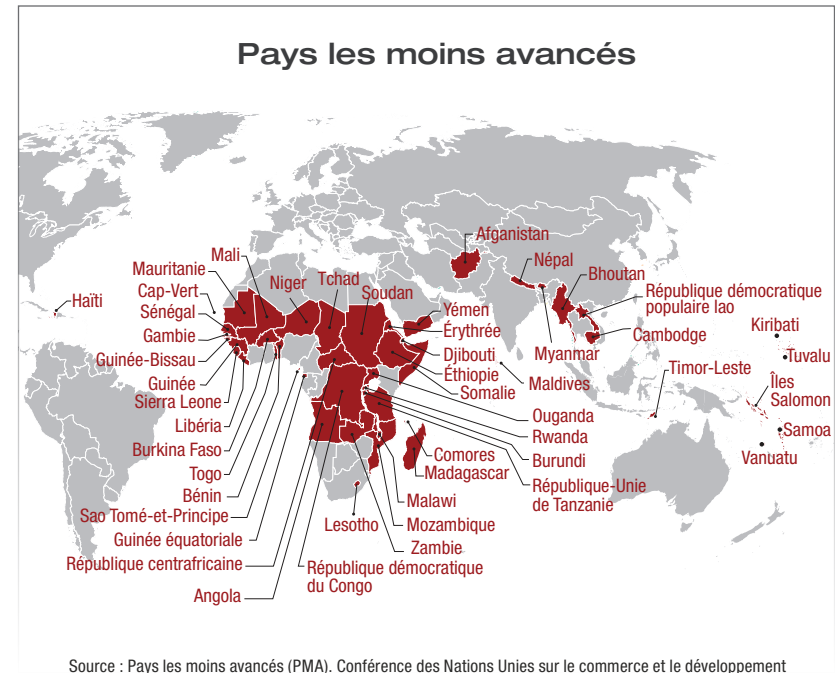
Utilisez la fiche de pointage des enjeux socioéconomiques en marquant sur les quatre échelles la position qui correspond à la situation du pays hôte. Pour les neuf enjeux, répondre OUI, NON ou NE SAIT PAS (?) à chacune des questions.

Les réponses indiqueront les aspects auxquels l'entreprise devrait prêter une plus grande attention.

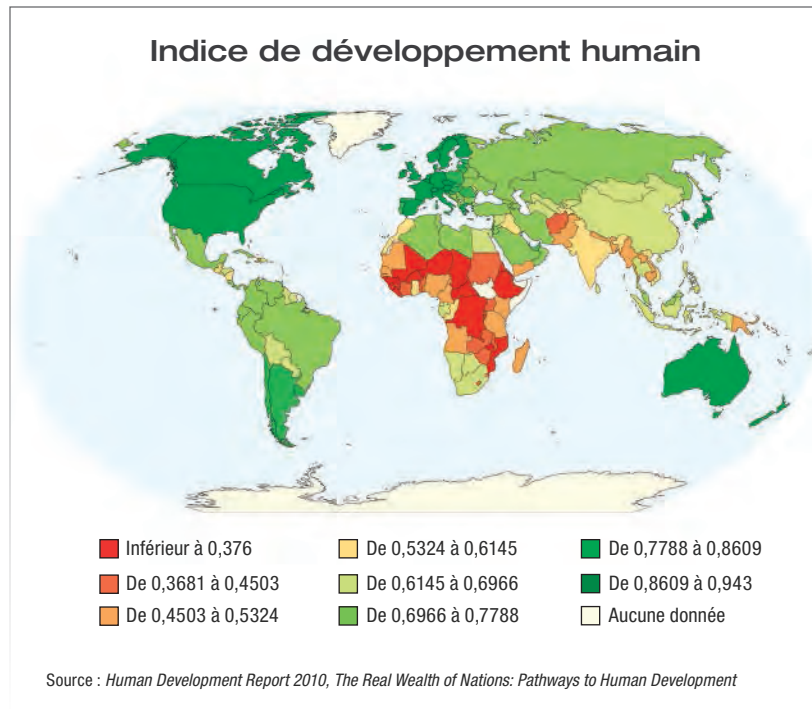
CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE : OBTENIR L'INFORMATION



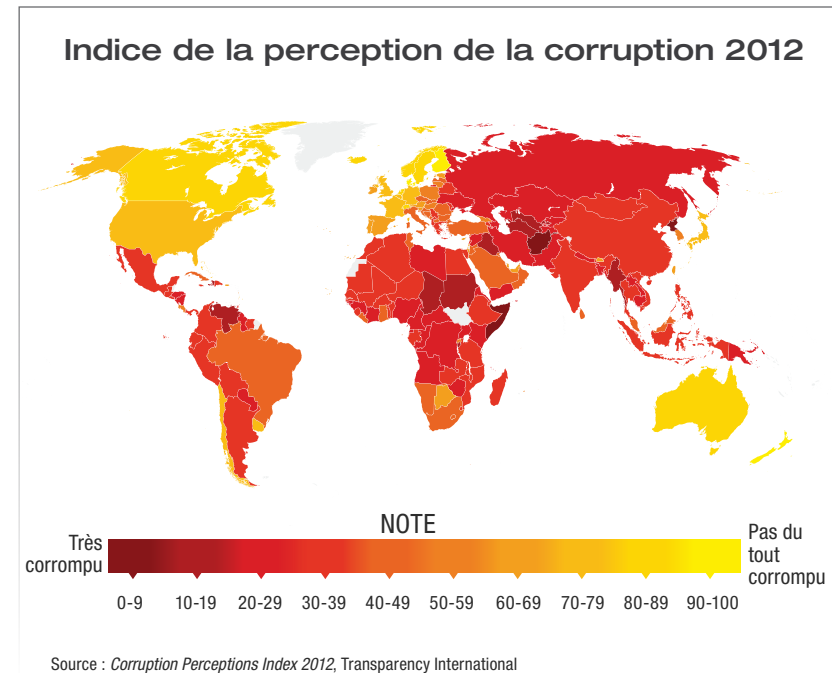
L'une des façons de comprendre la situation du pays hôte consiste à comparer le revenu par habitant de ce pays avec celui du Canada. Plus l'écart est important, plus grandes sont les attentes nationales et locales à l'effet que le projet contribue au développement national, que ce soit par un apport de revenus pour le gouvernement, la création d'emplois dans la région, la création d'entreprise ou l'investissement social.



Dans les pays à revenu faible, on trouve un sous-groupe classé par les Nations Unies parmi les pays les moins avancés (PMA). Les PMA affichent des indices de pauvreté élevés sur le plan des revenus, mais également de la santé et de l'éducation, sans parler d'autres indicateurs sociaux. En outre, ces pays sont souvent très vulnérables aux sécheresses, aux inondations, aux conflits et à la violence.



En plus du revenu, l'indice de développement humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) compte parmi ses critères d'évaluation la santé et le niveau de scolarité. Parmi les activités communautaires dans lesquelles une entreprise peut envisager d'investir, choisir les activités organisées dans les régions qui ont le pouvoir d'aider à constituer une réserve de travailleurs en santé, aptes à l'emploi et celles visant les régions où les activités de développement communautaire sont susceptibles de produire le meilleur rendement des investissements.



Lorsqu'une entreprise a des activités dans une région où sévit la corruption, elle doit prôner activement et proactivement des principes commerciaux à l'interne et auprès des entrepreneurs, des fournisseurs et des partenaires – y compris les entités de l'État. L'entreprise peut également solliciter l'appui des ONG locales et internationales qui participent à des initiatives de lutte contre la corruption, et elle peut envisager d'appuyer l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) à l'échelle nationale et internationale.

ACCÈS AUX TERRES : ACQUISITION ET RÉINSTALLATION					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES	O	N	?	
	Les terres entourant le gisement sont-elles principalement cultivées ou utilisées à des fins agricoles?				
	Y a-t-il des habitations situées dans un rayon de un kilomètre (km) du centre du gisement?				
	Est-ce que la population indigène vit à proximité de la zone de projet?				
	Est-ce que les droits de propriété et d'utilisation des terres sont détenus collectivement?				
	Est-ce que des lois nationales régissent l'acquisition des terres, l'indemnisation et la relocalisation des personnes déplacées?				



Contexte socioéconomique



Obligations civiles, réglementaires et coutumières



Réputation et buts de l'entreprise



Empreinte écologique et effet social



Géographie et sociétés



Coutumes liées à l'accès aux terres



Visite des lieux

MIGRATION D'ENTRÉE					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES	O	N	?	
	Est-il probable qu'il y aura un besoin important de main-d'œuvre en construction à l'égard de la population locale en place?				
	Le projet nécessitera-t-il la construction de nouvelles routes et d'infrastructures ou l'amélioration de celles-ci?				
	Le projet deviendra-t-il le plus gros employeur de la région?				
	Le projet est-il éloigné des grandes villes qui pourraient absorber l'afflux de gens?				
	D'un point de vue culturel, les gens sont-ils naturellement de passage ou mobiles?				

SANTÉ COMMUNAUTAIRE : SÛRETÉ ET SÉCURITÉ					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES		O	N	?
	Pendant l'étape d'exploration, la population locale a-t-elle exprimé des préoccupations concernant la santé, la sûreté ou la sécurité?				
	Y a-t-il une forte présence d'ONG de défense des droits de l'homme au pays?				
	Est-ce que le pays se situe à l'extrémité inférieure de l'indice de développement humain?				
  	Est-il raisonnablement probable que les voies principales pour le transport de l'équipement et des matières traverseront des zones à forte densité de population?				
	Le projet est-il situé dans une zone où se trouve la malaria ou le VIH/sida?				



Contexte socioéconomique



Obligations civiles, réglementaires et coutumières



Réputation et buts de l'entreprise



Empreinte écologique et effet social



Géographie et sociétés



Coutumes liées à l'accès aux terres



Visite des lieux

ENVIRONNEMENT					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES		O	N	?
	Pendant l'étape d'exploration, la population locale a-t-elle exprimé des préoccupations concernant l'environnement?				
	Y a-t-il une forte présence d'ONG de l'environnement au pays?				
	Y a-t-il des exigences réglementaires visant la gestion des effets sur l'environnement?				
  	Le développement du projet pourrait-il raisonnablement avoir une incidence sur l'accès de la collectivité aux ressources en eau?				
  	La région renferme-t-elle des valeurs reconnues à l'échelle nationale ou internationale sur le plan de la biodiversité?				

PATRIMOINE CULTUREL					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES	O	N	?	
	Le pays a-t-il adopté des exigences juridiques visant la conservation du patrimoine culturel?				
	Pendant l'étape d'exploration, la population locale a-t-elle exprimé un attachement sérieux à des questions revêtant une grande importance patrimoniale?				
 	La population indigène vit-elle présentement dans la région ou a-t-elle des liens historiques avec la région?				
  	La région renferme-t-elle des valeurs reconnues à l'échelle nationale ou internationale sur le plan archéologique ou culturel?				
	Est-il raisonnablement probable que le projet sollicite une aide financière externe?				



Contexte socioéconomique



Obligations civiles, réglementaires et coutumières



Réputation et buts de l'entreprise



Empreinte écologique et effet social



Géographie et sociétés



Coutumes liées à l'accès aux terres



Visite des lieux

EMPLOI LOCAL					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES	O	N	?	
 	Y a-t-il des exigences juridiques – des lois ou des accords d'investissement – régissant l'emploi prioritaire des travailleurs locaux?				
 	Des demandes d'emploi ont-elles déjà été présentées pendant l'étape d'exploration?				
 	La main-d'œuvre actuelle sur le chantier (entreprise et entrepreneurs) est-elle constituée principalement d'étrangers?				
	L'embauche de travailleurs locaux relève-t-elle du défi en raison du faible niveau d'alphabétisation et de scolarité?				
  	Si le projet était réalisé, l'entreprise deviendra-t-elle le seul gros employeur de la région?				

APPROVISIONNEMENT LOCAL					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES		O	N	?
	Y a-t-il des exigences juridiques – des lois ou des accords d'investissement – régissant la teneur en éléments d'origine locale?				
	Des demandes de contrats ont-elles déjà été présentées pendant l'étape d'exploration?				
	Les capacités ou la qualité des entrepreneurs et des fournisseurs locaux engagés en soutien à l'exploration sont-elles faibles?				
	Est-il raisonnablement probable que le cycle de vie du projet dépasse cinq ans?				
	Si le projet était réalisé, l'entreprise deviendra-t-elle la seule grosse industrie de la région?				



Contexte socioéconomique



Obligations civiles, réglementaires et coutumières



Réputation et buts de l'entreprise



Empreinte écologique et effet social



Géographie et sociétés



Coutumes liées à l'accès aux terres



Visite des lieux

INVESTISSEMENT SOCIAL					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES		O	N	?
	Y a-t-il des exigences juridiques – des lois ou des accords d'investissement – régissant investissement social?				
	Pendant l'étape d'exploration, les gens avaient-ils tendance à solliciter des dons en espèces pour l'organisation d'activités ou de projets communautaires à court terme?				
	Des ONG d'aide et de développement sont-elles actives dans la région?				
		Des promesses – explicites ou implicites – ont-elles été faites à l'effet que le projet procurera des avantages?			
	Manque-t-il de services gouvernementaux de base – écoles, cliniques, élimination des déchets, routes?				

GESTION DES RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ					
SOURCE D'INFORMATION POSSIBLE	CARACTÉRISTIQUES	O	N	?	
 	Le projet est-il situé dans une région à forte densité de population?				
 	Est-ce que la population indigène vit à proximité de la zone de projet?				
 	Le pays présente-t-il des antécédents d'opposition à l'égard des sociétés pétrolières ou minières?				
 	Y a-t-il eu des actions communautaires (y compris des conflits avec la collectivité locale et des groupes ethniques) au cours de l'étape d'exploration qui ont empêché l'entreprise de travailler?				
	Est-il raisonnablement probable que le projet ait à emprunter de l'argent afin de financer la construction?				



Contexte socioéconomique



Obligations civiles, réglementaires et coutumières



Réputation et buts de l'entreprise



Empreinte écologique et effet social



Géographie et sociétés



Coutumes liées à l'accès aux terres



Visite des lieux

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

1. Si le projet est réalisé dans l'un des 50 PMA, l'entreprise devra tenir compte des neuf enjeux sociaux.
2. Si vous avez répondu OUI à une question concernant la présence de la population indigène dans l'un ou l'autre des aspects, vous devrez tenir compte des neuf enjeux sociaux.
3. Si vous avez répondu OUI à la question concernant la possibilité d'emprunter auprès d'une banque, il serait prudent de tenir compte des neuf enjeux sociaux.
4. Une réponse OUI ou NE SAIT PAS à une question concernant les exigences juridiques devrait vous inciter à prendre très au sérieux cet aspect.
5. Si vous avez répondu OUI ou NE SAIT PAS à l'une ou l'autre des questions, vous devez prendre très au sérieux cet enjeu.

Chacun des neuf aspects clés est abordé plus en détail au chapitre 6.

6 PASSER À L'ACTION

Les enjeux ont été cernés; l'évaluation et l'outil de diagnostic ont servi à déterminer les aspects les plus importants, alors quelles sont les mesures qui devraient être prises pour chacun des neuf aspects sociaux mentionnés précédemment?

La prochaine section aborde les questions suivantes pour chacun des aspects sociaux.

1. **Pourquoi est-ce important?** : Cela explique pourquoi il est nécessaire de prêter attention à cet enjeu.
2. **Qu'est-ce qui doit être accompli?** : Cela indique trois résultats clés qui réduiront le risque ou obtiendront un plus grand avantage associé à chaque aspect.
3. **Comment procéder?** : Cela indique un petit nombre de mesures précises à prendre en vue d'atteindre chaque résultat.
4. **Et si.../Et quoi encore?** : Cela situe dans un autre contexte et indique les prochaines étapes possibles ou des idées à prendre en compte au moment des étapes d'évaluation et de conception.

À partir de ces renseignements, il est possible de concevoir un plan pour aborder chacun des aspects sociaux. Réunis, en totalité ou en partie, ces neuf plans procurent une base solide pour une gestion réussie des aspects sociaux entourant un projet. Les décisions relatives à la conception et à l'exécution du projet jouent un rôle de première importance dans l'obtention de résultats visant la plupart de ces aspects.

7 ACCÈS AUX TERRES, ACQUISITION, INDEMNISATION ET RELOCALISATION

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

La concurrence pour les terres est un problème important auquel sont souvent confrontées les entreprises et les collectivités. Proposer une indemnisation pour les dommages, le déplacement ou la relocalisation des collectivités s'avère une expérience éprouvante pour toutes les parties concernées, et le montant est en général plus élevé que ce qui avait été prévu; l'exercice se termine souvent par un conflit relativement au droit aux terres et à leur utilisation. Pour les collectivités, l'acquisition des terres et la relocalisation peut s'avérer une expérience chargée d'émotions et traumatisante, alors que pour l'entreprise, elle peut se traduire par la réussite ou l'échec d'un projet. Le fait de ne pas prêter une attention suffisante aux répercussions que peuvent avoir l'accès et l'acquisition des terres risque d'attiser le mécontentement des collectivités et de pousser les groupes de la société civile à exercer des pressions sur les gouvernements en vue d'entraver les autorisations ou de prendre des mesures directes visant à retarder la construction. À l'opposé, si l'acquisition des terres et la relocalisation sont bien gérées, cela pourrait avoir pour résultat de meilleures habitations et d'autres moyens de subsistance pour les personnes touchées.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Comprendre le contexte local entourant l'acquisition de terres	Obtenir de l'information sur : 1. les régimes fonciers et les droits de propriété; 2. l'utilisation des terres; 3. les zones de conflit relatif aux terres et aux ressources; 4. les procédures locales de résolution de conflits au sujet des régimes fonciers; 5. les répercussions du projet proposé sur la disponibilité des terres arables pour la collectivité, sur la population et menaçant la subsistance des habitants; 6. les procédures établies en matière d'arpentage, d'évaluation et d'indemnisation; 7. l'entité à qui devrait être versée l'indemnisation (ménage, famille, particulier, clan, collectivité); 8. l'identité des représentants des propriétaires légitimes.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Établir des règles visant l'accès aux terres destinées à un usage temporaire et qui sont utilisées par tout le monde sur les lieux	Peut-être que l'équipe d'exploration a fait du bon travail et qu'elle a établi de bonnes pratiques, auquel cas la prochaine étape consistera tout simplement à faire des mises à jour et à élargir la portée pour englober l'éventail d'activités relatives à l'évaluation sur les lieux, notamment la collecte de données environnementales de référence, le forage intercalaire ou l'échantillonnage en vrac. Autrement, l'entreprise peut partir de rien, auquel cas il lui faudra établir des règles au sujet de ce qui suit. • Les avis : S'assurer que les propriétaires des terres sont avisés des plans et qu'ils donnent leur autorisation pour entrer sur leurs terres avant le début des travaux. • Les indemnités : (voir les détails à la section Et si.../et quoi encore?). • La communication : S'assurer que l'ensemble de la collectivité est avisée des mesures qui seront prises avant le début des travaux. Les activités de forage, les programmes d'échantillonnage de base et les enquêtes auprès des ménages peuvent tous être sujets à l'interprétation; il est donc nécessaire de couper court aux rumeurs erronées.
Concevoir un plan d'exécution visant l'acquisition de terres permanentes	1. Relier toutes les activités d'acquisition des terres et de relocalisation au calendrier de construction, et veiller à fournir les ressources appropriées. Arpenter, prendre des dispositions, effectuer des paiements et déménager, tout cela prend du temps, sans compter que ces actions affichent le potentiel de devenir des activités de cheminement critique qui peuvent retarder la construction. 2. Il n'est pas recommandé d'entreprendre la planification de mines en négligeant les aspects sociaux. Il faut prendre soin d'indiquer sur les cartes et les plans les zones des installations minières (en les nommant), d'indiquer les infrastructures actuelles et les secteurs présentant un intérêt culturel, ainsi que les limites administratives, politiques et traditionnelles.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

Une erreur courante : De nombreuses entreprises achètent des terres dans les pays en développement en procédant comme elles le font dans leur pays d'origine, soit en versant des indemnités en espèces aux propriétaires légitimes, aux utilisateurs ou aux tierces parties concernées.

Elles posent les hypothèses communes suivantes :

- si la terre appartient à l'État, ou si le gouvernement a relocalisé toute la population avant le transfert à l'entreprise, cette dernière n'est liée par aucune obligation visant la relocalisation;
- l'entreprise n'est tenue d'indemniser que les personnes ou les parties titulaires de droits de propriété reconnus par la loi ;
- en règle générale, une indemnisation en espèces est appropriée pour atténuer les effets de la relocalisation;

- en cas de problèmes, il suffit d'ordinaire de verser des indemnités supplémentaires pour les régler;
- la communication de renseignements au sujet de la procédure d'évaluation des terres et des actifs incitera les personnes touchées à accroître leurs demandes;
- à condition que l'entreprise se conforme aux lois nationales, elle répond aux normes internationales.

Ces hypothèses sont contraires aux normes internationales acceptées qui régissent la relocalisation, et elles pourraient exposer l'entreprise à des accusations de violation des droits de l'homme et à d'autres coûts.

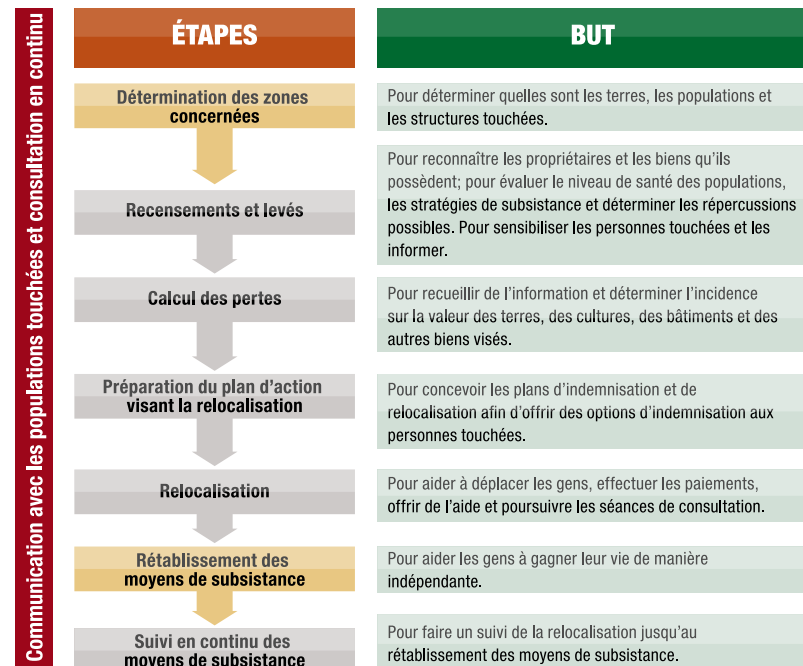
Transparence : Il est essentiel que tous comprennent bien les procédures visant le paiement des indemnités : la façon de calculer les paiements; à qui ils doivent être versés; comment sont choisis les titulaires; et l'endroit où doivent être effectués ces paiements et à quel moment. Le processus d'indemnité doit être totalement transparent pour toutes les parties concernées et doit respecter les procédures officielles d'évaluation des terres et d'indemnité; cependant, le montant des paiements précis demeurera souvent confidentiel. Dans le cadre de ces procédures, l'entreprise devra tenir ses dossiers méticuleusement.

Dans une situation d'indemnité foncière, l'entreprise devrait conserver dans ses dossiers les renseignements suivants (et dans la mesure du possible, les données devraient être liées à un système d'information géographique [SIG]) :

- le nom et l'adresse du propriétaire;
- le but et la nature de l'acquisition de la terre (achat temporaire ou permanent);
- la nature de la terre (terre cultivée ou culture commerciale, potagers assurant la subsistance, forêt, verger, terre stérile, gouvernementale, terre inculte, rivière, cours d'eau, bassin sec, pâturage, lit de ruisseau, terre non agricole améliorée);
- le type, l'âge et la condition des plantes cultivées;
- le type et l'état des maisons et des autres bâtiments, ainsi que leur contenu;

- des photographies prises avant et après l'accès;
- l'autorisation du propriétaire (terre cédée volontairement ou après négociation; ou obtenue après avoir nécessité l'intervention du dirigeant de la collectivité; notes documentant toute négociation);
- l'indemnité versée;
- une preuve de paiement (signature du témoin, signature du propriétaire, photo du propriétaire recevant le paiement ainsi qu'une copie du reçu remis au propriétaire);
- le degré de satisfaction du propriétaire quant au processus.

Relocalisation : Si l'examen initial révèle qu'il faudra probablement contribuer financièrement ou physiquement au déplacement des gens, lancer le plus tôt possible le processus de conception d'un plan d'action pour la relocalisation.



Zones tampons : Les zones tampons figurant sur les plans peuvent fournir une séparation physique entre la zone de projet et les populations installées et migrantes. De telles zones peuvent prendre la forme de zones d'exclusion dans lesquelles l'entrée est interdite ou de zones assorties de droits d'occupation et d'utilisation des terres désignés (et restreints). L'utilisation des zones tampons peut prendre la priorité sur l'installation d'un périmètre de sécurité au seuil du projet. En outre, jumelée à des politiques de recrutement appropriées de la main-d'œuvre, elle peut inciter les migrants à s'établir dans les villages et les villes.

Contrôle de l'accès : Afin de se protéger contre l'augmentation du nombre d'achats spéculatifs de terres, l'entreprise devrait tenter d'obtenir immédiatement toutes les terres requises pour le projet, même si le processus d'acquisition dure plusieurs années. Au cours de la période intermédiaire, l'entreprise pourrait décider d'autoriser la poursuite des activités en cours sur les terres par l'intermédiaire de contrats de location annuelle. Les avantages à long terme pourraient compenser les coûts engagés à court terme.

Planification à l'avance : Entreprendre dès que possible des études concernant l'expropriation dans les zones visées par le permis d'exploration afin de déterminer les secteurs présentant un intérêt possible sur le plan géologique. Par la suite, travailler avec les services d'urbanisme locaux dans le but d'éviter que la population ne s'installe ou n'augmente dans ces secteurs.

Répercussions sur les groupes vulnérables

Au moment d'acheter et d'utiliser des terres, et de relocaliser les populations, il importe de tenir compte des groupes vulnérables. Ces groupes sont rarement consultés; par conséquent, leurs besoins demeurent souvent insatisfaits. À titre d'exemple :

- Déterminer l'incidence qu'a l'acquisition des terres sur les rapports hommes-femmes, particulièrement dans les situations où les femmes cultivent la terre et les hommes reçoivent les indemnisations.
- Envisager la possibilité de construire les installations de travail et les routes de chantier loin des lieux habités afin de réduire les problèmes de santé liés à la poussière et à la pollution, et d'éviter que des enfants ne soient blessés dans des accidents routiers.
- En se fondant sur les résultats des enquêtes menées auprès des ménages, de l'occupation des terres et du taux d'indemnisation prévus, il est relativement simple de prévoir les ménages qui seront les plus vulnérables et qui seront touchés par l'achat des terres et la réinstallation. Envisager d'établir un programme de prévention en matière de vulnérabilité afin d'accroître les stratégies d'adaptation des personnes concernées.
- Tenir compte de l'emplacement des services essentiels, notamment de santé et d'éducation, dans le cadre de tout programme de relocalisation.

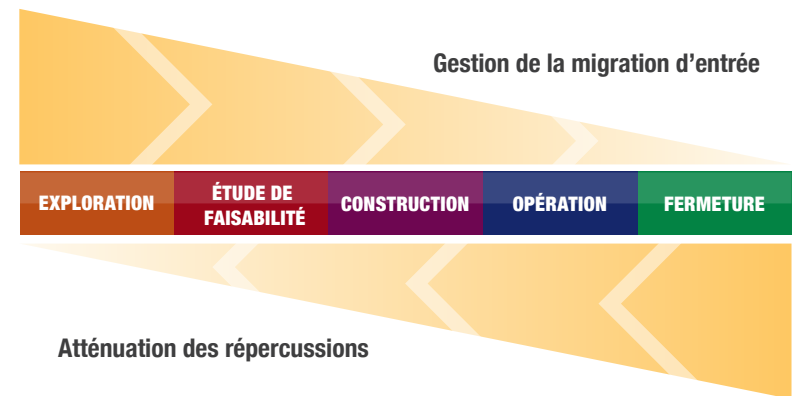
8

MIGRATION D'ENTRÉE

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

La migration d'entrée (également connue sous l'expression « afflux ») désigne les déplacements de personnes vers une région dans l'anticipation de débouchés économiques ou en réponse à de tels débouchés associés au développement ou à la réalisation d'un nouveau projet. C'est une conséquence inévitable du développement de projet. Bien que la migration d'entrée puisse profiter du commerce, de l'emploi, des infrastructures et des services dans la zone d'un projet, l'expérience souvent accablante dans le secteur minier a prouvé que la migration d'entrée a des répercussions négatives sur les collectivités d'accueil. Elle cause plus précisément des problèmes environnementaux, sociaux et liés à la santé, entraîne une hausse des coûts et accroît les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation si elle n'est pas gérée adéquatement. L'entreprise a le pouvoir de contribuer à la réduction de la migration d'entrée et à la prévention ou à l'atténuation des répercussions qui en découlent. Par conséquent, l'entreprise peut considérer qu'il est dans son propre intérêt éclairé de s'occuper de la migration d'entrée provoquée par son projet.

La migration d'entrée atteint des sommets pendant l'étape de construction et au début des activités des projets. Il est donc important de recenser les répercussions possibles et de concevoir des plans de manière proactive, avant l'arrivée des premiers migrants, plutôt que d'y réagir lorsque des ressources doivent être affectées à l'atténuation des répercussions pour assurer le déroulement du projet.



QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Comprendre les facteurs liés au projet qui favorisent la migration d'entrée	1. Intégrer un volet d'évaluation de la migration d'entrée à l'étape d'examen initial de l'évaluation environnementale et sociale des effets (EES), en prenant soin d'inclure des prévisions quant aux voies de migration d'entrée et aux points névralgiques, au taux et à l'ampleur de la migration d'entrée.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Tenir compte des conséquences de cette migration dans le cadre de la planification des travaux de construction et des activités d'exploitation	En plus des mesures visant à atténuer la migration d'entrée indiquées aux sections intitulées « Et si.../et quoi encore? » des autres aspects sociaux, un certain nombre de mesures devraient être prises. 1. Évaluer dans quelle mesure les corridors de transport prévus pourraient faciliter l'accès et concentrer les populations migrantes le long des routes et à l'intérieur des limites plus vastes de la zone d'influence du projet. 2. Les décisions quant à savoir s'il est préférable d'ouvrir un ou plusieurs bureaux; d'ouvrir et d'offrir des services de logistique sur les lieux du projet, dans la ville la plus proche dotée des infrastructures appropriées ou dans le centre le plus près qui peut servir de centre de services pour le projet; et, où et comment loger les travailleurs; bref, ces décisions devraient être prises en tenant compte de leur influence (effet d'attraction) sur la migration d'entrée. 3. Analyser les interventions qui peuvent être nécessaires, et déterminer dans quels aspects de la conception, de la construction ou de la gestion la participation de l'administration locale et régionale est requise pour assurer la durabilité du projet. 4. Nommer une personne responsable pour intégrer pleinement au projet les enjeux liés à la migration d'entrée.
Limiter le plus possible le nombre de chercheurs d'emploi présents dans la zone de projet	L'approche qui a fait ses preuves pour tenir éloignés les chercheurs d'emploi non qualifiés est une combinaison de ce qui suit : 1. définir clairement, et en collaboration avec les principaux intervenants présents dans la zone de projet, qui sont les travailleurs locaux par rapport aux étrangers; 2. s'engager publiquement à engager 100 de travailleurs locaux pour les emplois n'exigeant pas de qualifications; 3. diffuser des messages à la radio dans les centres principaux de population : « Si vous n'êtes pas de la région et que vous n'avez pas de compétences particulières, restez chez vous. »; 4. exécuter les contrats signés avec les entrepreneurs et les sous-traitants conformément aux règles locales d'embauche; 5. appliquer la politique rigoureuse suivante : « pas d'embauche à la porte ».

ET SI.../ET QUOI ENCORE?

Ajout à l'EESE : La surveillance efficace de l'empreinte physique, sociale et liée à la santé du projet nécessite de disposer de données fiables sur la migration d'entrée, y compris des données de référence et des mises à jour périodiques. Il est très important de procéder à un recensement de la population présente dans la zone du projet dans le but d'établir des données de référence vérifiables préalables au projet. Ces données de référence peuvent être complétées au moyen de la télédétection. L'imagerie aérienne peut s'avérer particulièrement utile au cours des études de préfaisabilité et de faisabilité, lorsqu'il n'est pas possible ni pratique de mener des études approfondies sur le terrain. La mise à jour régulière des images permettra d'établir facilement l'étendue géographique de toute arrivée et des changements observés sur le plan de l'utilisation des terres qui surviennent dans la zone de projet et en périphérie.



Exigences en matière de conception, de construction et de gestion :

Souvent, les entreprises s'attendent des gouvernements qu'ils assument la responsabilité du contrôle de l'arrivée de migrants, c'est pourquoi elles ne s'occupent de la gestion de cette migration que lorsqu'il est trop tard et qu'elles sont forcées de prendre des mesures. Le gouvernement peut ne pas avoir la capacité (ni la volonté) de planifier proactivement la migration d'entrée, à moins qu'on ne l'y incite. Il est donc recommandé, dès le début du projet, de planifier la migration en collaboration avec le gouvernement, avant l'arrivée de migrants.

Dans les situations où les capacités et les ressources du gouvernement seraient limitées, l'entreprise peut envisager de former un partenariat avec des ONG pour offrir des services d'aide technique et de renforcement des capacités aux administrations locales et régionales, par exemple, des services en matière de gouvernance et de gestion des recettes, de planification et de prestation des infrastructures, ainsi que des services améliorés en matière de santé et d'éducation.

Des dispositions relatives à la gestion de l'arrivée de migrants (comme une présence accrue des services gouvernementaux) pourraient même faire partie des négociations préalables à la signature de l'accord d'investissement.

Logement des travailleurs : Les décisions concernant l'offre de logements pour les travailleurs peuvent avoir une incidence sur : i) la demande locale pour des logements; ii) la pression exercée sur les infrastructures, les services et les services publics en place; iii) le développement d'économies locales en soutien à la main-d'œuvre; et iv) le déclenchement de jalousies à l'échelle locale concernant les normes de maisons, des services publics et autres services, et ce qu'il adviendra des logements après la réalisation du projet.



La voix de l'expérience

« La migration d'entrée nous prend par surprise. Cela commence par 5 maisons, puis 20, puis 50, et tout d'un coup nous voilà avec une collectivité à nos portes. »

« Somme toute, la planification ne coûte pas cher, et l'esquisse de plans avant l'arrivée de migrants s'avère l'une des stratégies les plus efficaces. »

« Tant que les gens percevront la mine comme le gage d'un avenir meilleur, ils continueront d'affluer. »

Aménagement de l'espace : Afin d'éviter une croissance urbaine spontanée et non planifiée, l'équipe de projet pourrait collaborer avec l'administration locale dans le but de concevoir et de mettre en œuvre des plans directeurs d'urbanisme et d'aménagement de l'espace visant les secteurs d'établissement nouveaux et existants à l'intérieur de la zone d'influence du projet. Il faut également tenir compte du fait que les infrastructures hors site et la disponibilité accrue des services et des services publics risquent d'accroître une pression sociale exercée sur le projet quant au partage des ressources ou à la prise en charge des coûts engagés pour fournir les ressources à la population.



Répercussions sur les groupes vulnérables : Au cours du développement d'une mine, l'arrivée massive d'une main-d'œuvre abondante, temporaire et formée en grande partie d'hommes ayant un revenu disponible peut augmenter les risques de mauvais traitements, de violence et d'exploitation dont seraient victimes les enfants, notamment le travail des enfants à l'étape de construction ou leur exploitation sexuelle par les travailleurs ou par d'autres personnes. Dès le départ, il est essentiel d'adopter une politique de tolérance zéro face à ces questions et d'établir des relations avec les autorités locales et les organisations responsables de protection de l'enfance auprès desquels les cas suspects peuvent être rapportés. L'inflation engendrée par le projet aura des répercussions disproportionnellement négatives sur les gens qui ne profitent pas directement des activités de l'entreprise, dont les fonctionnaires, c'est pourquoi certaines entreprises offrent des mesures de soutien (p. ex., un logement) à ces groupes durement touchés.

9 SANTÉ COMMUNAUTAIRE, SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Bien que les pouvoirs publics aient un rôle à jouer dans la promotion de la santé, la sûreté et la sécurité de la population, il incombe à l'entreprise d'éviter ou de réduire au minimum les risques et les effets négatifs sur la santé, la sûreté et la sécurité des collectivités que peuvent représenter les activités liées au projet. Les structures physiques et les activités entreprises dans le cadre du projet exposeront la population directement, indirectement ou par effet cumulatif à des risques pour la santé associés à l'environnement changeant, comme des maladies transmissibles, des accidents causés par l'équipement et l'exposition à des matières ou à des conditions dangereuses. Par ailleurs, il arrive souvent que les collectivités ne comprennent pas les mesures de contrôle que souhaite mettre en place l'entreprise, ce qui suscite des préoccupations qui doivent être prises très au sérieux pour éviter de nuire aux relations établies avec les collectivités ou les organisations gouvernementales et d'entraîner des coûts supplémentaires. Lorsque les relations sont brisées, il peut s'ensuivre des confrontations avec les forces de sécurité qui peuvent inciter éventuellement une entreprise à augmenter son effectif de sécurité, transformant ainsi la situation en une spirale de besoins en sécurité. Cette situation est une source fréquente de préoccupation en matière de protection des droits de la personne.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Éviter d'alourdir le fardeau que supporte déjà la population	• Déterminer et évaluer les risques liés au projet et les répercussions sur la santé et la sécurité de la population locale. • Dans la mesure du possible, s'appliquer à éviter les effets négatifs sur la santé et la sécurité de la collectivité dès l'étape de conception, et établir des mesures d'atténuation des risques appropriées à leur nature et à leur ampleur s'il n'est pas possible de les éviter. • Dans la mesure du possible, modifier, remplacer ou éliminer l'utilisation de matières dangereuses. • Si l'on ne dispose pas d'une expertise interne, retenir les services d'une entreprise de soutien spécialisé ou lancer un processus d'examen indépendant afin de déceler les lacunes ou tout autre problème que l'équipe de projet aurait laissé de côté. • Si l'embauche de travailleurs ressortissants de pays tiers figure dans le plan d'exécution de la construction, procéder à des vérifications rigoureuses préalables à l'emploi aux fins de dépistage des maladies transmissibles.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
	• Dans le but de garantir la durabilité, l'entreprise devrait mettre en œuvre des mesures d'atténuation en collaboration avec les administrations locales, les ONG et tout organisme local pertinent. • Si les organisations gouvernementales locales n'ont pas la capacité de réagir adéquatement, il incombe à l'entreprise de jouer un rôle actif dans la préparation et les interventions visant à contrer les répercussions sur la santé associées au projet.
Dissiper les mythes	• Il n'est jamais trop tôt pour commencer – puisque dès qu'il y a un vide d'information, les renseignements erronés et les mythes s'imposeront. • Communiquer l'information sur les répercussions possibles et les plans de gestion des risques en découlant avec les organismes de santé locaux et nationaux. Lorsqu'on leur transmet l'information adéquate, les organismes tendent à être moins critiques et plus neutres, ou, éventuellement, à apporter un appui précieux. • Dans la collectivité locale, en collaboration avec les organisations de santé locales, l'entreprise peut jouer un rôle actif pour empêcher la propagation de maladies transmissibles en mettant au point des programmes de communication et d'éducation visant à sensibiliser la population. • Une initiative interne de promotion et d'information sur la santé à l'intention de la main-d'œuvre peut avoir une incidence considérable sur les comportements et les pratiques – adoptés par les travailleurs et, par ricochet, par les collectivités locales – en transformant l'effectif affecté au projet en « éducateurs de pairs » dans leurs collectivités.
Limiter au minimum la protection et les signes de protection	• Pour tout arrangement de sécurité conclu avec des fournisseurs de services de sécurité publics ou privés, procéder à une analyse des risques afin de s'assurer que l'approche adoptée en matière de sécurité est proportionnelle au niveau de menace et qu'elle tient compte des effets sur les droits de la personne; organiser de la formation sur les droits de la personne; examiner et enquêter sur les incidents; mettre en place des mécanismes de restauration; et mettre un système en place visant à améliorer et à ajuster les processus de sécurité à la lumière des leçons tirées des incidents survenus. • Dans la mesure du possible, travailler en étroite collaboration avec des fournisseurs de sécurité privés, puisqu'ainsi, l'entreprise a le contrôle de leurs actions. • Veiller à organiser régulièrement des réunions entre les représentants de l'entreprise et les fournisseurs de services publics (forces de police, militaires). Il est plus facile de faire un appel à la retenue en situations de crise lorsqu'une relation a été établie. • Se renseigner régulièrement auprès de responsables non officiels au sujet du comportement des forces de sécurité.

ET SI.../ET QUOI ENCORE?

En cas de nécessité d'une présence accrue pour assurer la sécurité du personnel et des biens : Souscrire aux Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme¹ et évaluer les risques que posent les arrangements en matière de sécurité pour les gens présents sur les lieux du projet et à l'extérieur.

- Les arrangements convenus devraient être dictés par les principes de proportionnalité relativement à l'embauche, aux règles de conduite, à la formation, à l'outillage et à la surveillance de tels travailleurs, et par les lois applicables.
- Effectuer des demandes de renseignements raisonnables pour s'assurer que les gardes de sécurité n'ont pas été impliqués par le passé dans des situations de mauvais traitements; les former adéquatement en matière de recours à la force (et, le cas échéant, aux armes à feu) et à la conduite appropriée à adopter à l'égard des travailleurs et des collectivités locales, et exiger d'eux qu'ils agissent dans le respect des lois applicables.
- Veiller à ce que la population dispose d'un mécanisme de griefs efficace pour exprimer ses préoccupations relativement aux arrangements en matière de sécurité et aux agissements du personnel de sécurité. S'assurer qu'un tel mécanisme est facilement accessible aux femmes, aux enfants et aux personnes les plus vulnérables aux comportements des forces de sécurité.
- Collaborer avec des partenaires pour offrir une formation sur les droits de l'homme aux fournisseurs de services de sécurité. Certaines entreprises ont réussi à justifier la nécessité d'une telle formation en faisant vibrer la corde de « l'honneur », en faisant valoir que c'est une norme internationale ou en trouvant d'autres points de vue qui interpellent les fournisseurs de services de sécurité.



Viser plus loin que la main-d'œuvre : Comme les activités pratiquées à l'extérieur de l'enceinte du projet sont souvent la cause d'un pourcentage élevé de risques d'infections des employés, de nombreuses entreprises jugent utile et nécessaire d'étendre leurs initiatives d'éducation et de sensibilisation à l'extérieur des lieux de travail. Elles collaborent donc avec des fournisseurs et des entrepreneurs, ainsi qu'avec les collectivités locales présentes dans leur zone d'activités.

Il est recommandé de cibler en particulier les groupes vulnérables, comme les femmes et les jeunes au moyen des écoles de la région, des organisations réunissant les femmes des employés et de la collectivité. Cependant, il pourrait être nécessaire de véhiculer des messages de sensibilisation adaptés pour les groupes à haut risque, comme les travailleurs temporaires de la construction, les travailleurs migrants et les camionneurs.

On peut présumer que le taux d'infection au sein des effectifs est le même que celui de la population locale.

Les entreprises ressentiront clairement les effets du VIH/sida au sein de leurs effectifs, avec des conséquences directes sur le résultat net.

L'éducation par les pairs est l'une des stratégies parmi les plus populaires pour sensibiliser les gens au VIH/sida.

¹ voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/principes_volontaires_francais.pdf.

Contrecarrer les effets sur la santé et le bien-être de la population :

Les hiérarchies d'atténuation et d'amélioration reproduites ci-dessous pourraient servir de cadre de gestion et être utilisées pour concevoir le plan d'investissement social.

Hiérarchie d'atténuation

Éviter	Concevoir le projet de sorte à éliminer tout élément qui risque d'entraîner un effet négatif sur la santé.
Réduire	Sur les lieux du projet (source) : Ajouter un élément au concept de base afin de réduire l'effet. Les mesures antipollution entrent dans cette catégorie, appelées aussi « point de rejet ». Dans la collectivité (récepteur) Certains effets ne peuvent être évités ou diminués sur les lieux du projet. En pareil cas, des mesures peuvent être mises en œuvre dans la collectivité.
Réparer	Certains effets peuvent causer des dommages inévitables à une ressource qui devra être réparée ou qui nécessitera un traitement correctif.
Compenser	Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser d'autres approches d'atténuation ou qu'elles ne sont pas entièrement efficaces, il pourrait être approprié de compenser les pertes, les dommages et l'intrusion générale.

Hiérarchie des avantages/possibilités

Procurer des avantages à tous	Concevoir le projet afin d'inclure dès le début des caractéristiques sur le plan physique, social et économique qui améliorent la vie des collectivités concernées ou entraînent des effets positifs sur la santé de la population.
Assurer l'équité	Mettre des mesures en place en vue de s'assurer que les groupes désavantagés tirent aussi parti du projet.
Faire en sorte que les choix santé soient des choix faciles à faire	Ajouter un élément au concept de base ou aux politiques opérationnelles visant à encourager et à récompenser les comportements sains.
Promouvoir l'éducation et l'information proactives	Ajouter un élément au concept de base ou aux politiques opérationnelles visant à encourager et à récompenser les comportements sains.

10 RÉPERCUSSIONS ENVIRONNEMENTALES

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Les répercussions directes sur le milieu naturel peuvent entraîner des effets défavorables et exposer les collectivités locales à des risques. À titre d'exemple, les changements sur le plan de l'utilisation des terres ou la perte de zones tampons naturelles, comme des terres humides, des mangroves et des forêts en altitude qui atténuent les effets des catastrophes naturelles (inondation, glissement de terrain et incendie), risquent d'accroître la vulnérabilité des collectivités, et les exposer à des risques et à des effets sur le plan de la sécurité. La diminution ou la dégradation des ressources naturelles, notamment les effets néfastes sur la qualité, la quantité et la disponibilité de l'eau douce, peut exposer la population à des risques et à des effets sur le plan de la santé. Lorsqu'il est impossible d'éviter de tels effets, il est nécessaire d'adopter des mesures de gestion et d'ingénierie visant à diminuer ou à réduire au minimum la probabilité et l'ampleur des conséquences indésirables, par exemple, par l'application de mesures antipollution pour réduire la concentration des contaminants émis.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Cerner les risques pour l'environnement et les effets en découlant	• Le processus de détermination des risques et des effets en découlant devrait être fondé sur les données de référence récentes d'ordre environnemental et social, et présentant suffisamment de détails. • Si le projet risque de provoquer des effets défavorables importants ou s'il pose des problèmes techniques compliqués, il serait sage de s'adjoindre des spécialistes externes pour faciliter ce processus. • Les études préliminaires devraient comprendre un examen de la documentation, des activités de mobilisation et de consultation des intervenants, ainsi que des études sur le terrain. Si le projet présente un potentiel de répercussions importantes, les études préliminaires devraient comprendre des levés sur le terrain réalisés au fil de plusieurs saisons par des techniciens compétents et des spécialistes externes. Les résultats des études sur le terrain et des évaluations devraient être récents, et les données devraient être recueillies sur les lieux réels du projet et des installations connexes, et dans la zone d'influence du projet. • La pratique actuelle concernant les risques environnementaux et les répercussions sur la santé repose généralement sur les limites acceptables d'exposition et les seuils de tolérance fixés pour les adultes. Cependant, les enfants sont davantage sensibles aux émissions et aux polluants produits par les activités minières, et l'entreprise devrait en tenir compte dans son approche, par exemple, en consultant des spécialistes qui évalueront les effets sur les enfants.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Informar	• Il n'est jamais trop tôt pour commencer. • Communiquer l'information sur les répercussions possibles et les plans de gestion des risques connexes avec les collectivités locales et les organismes nationaux. Les programmes scolaires ciblant l'environnement physique – conditions météorologiques, eau, bruit et poussière – peuvent être efficaces et il est relativement facile de les mettre sur pied et de les offrir. • Rappel – la gestion de l'environnement dépasse les aspects techniques. Elle commande également une bonne compréhension des processus sociaux et culturels par lesquels les collectivités vivent et perçoivent les risques et réagissent à leurs effets. Les perceptions des collectivités sont souvent conditionnées davantage par la façon dont les membres de ces collectivités connaissent les changements observés dans leurs milieux que par les évaluations techniques ou quantitatives.
Faire participer la collectivité aux activités de surveillance des effets	• Se reporter à la section intitulée Et si.../et quoi encore? pour des idées visant à faire participer les membres des collectivités aux activités de collecte de données de référence et de surveillance en continu.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

Gestion de l'eau : Les eaux souterraines et les eaux de surface représentent des sources essentielles d'eau potable et d'irrigation dans les pays en développement, particulièrement dans les régions rurales où l'approvisionnement par canalisation est parfois limité ou inexistant, et où l'eau ne subit aucun traitement ou très peu avant sa consommation.

Les activités menées dans le cadre du projet qui comprennent l'évacuation des eaux usées, le soutirage d'eau, la déviation ou la retenue d'un cours d'eau devraient viser à prévenir les effets défavorables sur la qualité et la disponibilité des ressources d'eau souterraine et de surface; lorsque ce n'est pas possible, il convient de fournir des sources de remplacement.

Le projet peut aussi avoir d'autres répercussions sur les ressources en eau, notamment :

- l'exposition du sol de surface à la pluie et au vent pendant les travaux de nettoyage du terrain, de terrassement et de fouille, ainsi que la poussière attribuable à la mobilisation et au transport de terre peuvent provoquer la

sédimentation des réseaux de drainage de surface, affectant la qualité des plans d'eau naturelle et, en dernier ressort, les utilisateurs de ces eaux;

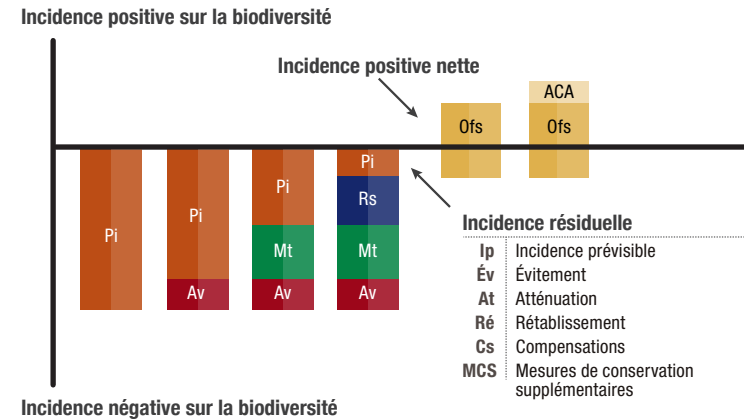
- les plans d'eau juvénile, comme les barrages ou les nouveaux réservoirs d'eau de surface visant à protéger l'environnement, attirent la population locale et augmentent les risques de blessures et de noyades accidentelles;
- les installations de stockage d'eau doivent également être conçues dans le respect de l'aménagement de l'environnement (par exemple, la pente des lignes côtières et la maîtrise de la végétation) afin de prévenir le développement d'aires de reproduction de vecteurs de maladie;
- au cours des étapes de construction et d'exploitation, les pneus, les fûts et autres contenants peuvent devenir des lieux propices à la reproduction des moustiques, avec le risque subséquent de flambée épidémique de dengue;
- en cas de relocalisation et de déplacement, les populations peuvent choisir de s'installer plus près des plans d'eau, ce qui augmente considérablement le risque de maladies à transmission vectorielle.



Traiter les questions liées à la biodiversité : La protection et la conservation de la biodiversité et la gestion responsable et durable des ressources naturelles biologiques se situent directement dans la ligne de mire des ONG, des bailleurs de fonds et des collectivités locales. Une approche de plus en plus répandue en matière de gestion des effets négatifs sur la biodiversité consiste à concevoir des plans de compensation écologique pour la biodiversité, en appliquant une hiérarchie d'atténuation semblable à celle utilisée pour contrer les autres risques inhérents au projet – suivant une séquence « éviter, atténuer, rétablir et procurer des avantages » – dans ce cas, des compensations. La proportion que prendra la gestion de la biodiversité dans le cadre du projet devrait apparaître clairement dès le début de l'ESEE.

Bien souvent, les habitants de la région comprennent mieux leur milieu que les spécialistes occidentaux. Dans la mesure du possible, faire participer la population locale aux initiatives de protection de la biodiversité et tirer parti des connaissances locales.

Hiérarchie d'atténuation



Source : Adaptation, de Rio Tinto et de l'Agence pour la protection de l'environnement de l'Australie-Occidentale

Surveillance participative : L'une des façons d'apaiser les inquiétudes et de faire preuve de transparence consiste à faire participer la population locale à la surveillance de la mise en œuvre des mesures d'atténuation ou d'autres programmes d'ordre environnemental et social. La participation, et la circulation d'information créée à travers les étapes du processus, peuvent également inciter la population à assumer une plus grande part de responsabilité par rapport à son environnement et son bien-être dans le cadre du projet et l'aider à se sentir habilitée en agissant pour régler les problèmes qui l'affectent. La surveillance participative tend également à renforcer les relations entre les membres du projet et les collectivités locales.

Si les capacités locales sont insuffisantes, envisager d'instaurer des programmes de renforcement des capacités et de formation afin de permettre aux personnes ou aux organisations locales d'acquérir les compétences techniques requises pour participer à une surveillance efficace. Les entreprises qui ont adopté cette stratégie ont fait valoir que cela sert leurs propres intérêts de veiller à ce que les

groupes de surveillance de leur projet possèdent une bonne compréhension des aspects techniques du processus, puisque cela contribue à obtenir des résultats plus précis et plus plausibles, tout en favorisant un dialogue éclairé.

La surveillance participative dépasse la simple consultation de la population au sujet des données de surveillance de l'environnement. Elle nécessite une présence sur les lieux des personnes concernées au moment des activités de surveillance et requiert des méthodes et des indicateurs significatifs pour les collectivités touchées. Dans certains pays, la participation de la population locale aux activités de surveillance des effets d'ordre environnemental et social, et d'atténuation figure parfois parmi les exigences réglementaires. Elle fait également partie des bonnes pratiques à suivre. Cependant, pour la participation des intervenants à la surveillance du projet, il faudrait prendre soin de bien choisir les représentants, et le processus de sélection doit être transparent.

La surveillance participative pourrait comprendre les éléments suivants :

- la participation aux méthodes d'échantillonnage et d'analyse scientifiques – certains groupes locaux apprendront facilement ces techniques sans formation professionnelle, alors que d'autres peuvent bénéficier d'ateliers de renforcement des capacités;
- les observations réalisées par les parties concernées, corrélées afin de renforcer leur validité;
- des discussions de groupe au sujet du succès des mesures d'atténuation, des avantages ou de la façon de gérer les nouveaux problèmes décelés;
- l'adaptation des techniques participatives largement employées dans le but d'évaluer les changements observés au fil du temps dans le milieu physique et sur le plan socioéconomique.

Bon nombre parmi les entreprises qui ont essayé cette approche ont découvert que la courbe d'apprentissage et le développement des aptitudes techniques étaient plus rapides que ce qui avait été prévu.



Répercussions sur les groupes vulnérables : La pratique actuelle concernant les risques environnementaux et les répercussions des activités minières sur les collectivités repose généralement sur les limites acceptables d'exposition et les seuils de tolérance des adultes. Cependant, les enfants sont davantage sensibles aux émissions et aux polluants produits par les activités minières, et l'entreprise doit en tenir compte dans son approche. Les agents dangereux les plus répandus sont l'arsenic, le plomb et le mercure, qui peuvent compromettre le développement des enfants en créant des dommages au cerveau et au système digestif, et entraîner la paralysie, des fausses couches et parfois le décès. De nombreux autres produits, comme le disulfure de carbone et le fluorure, ont une incidence sur la reproduction, le décès des nouveau-nés et les troubles du comportement chez les enfants; et le manganèse et le cobalt, que les enfants absorbent trois fois plus que les adultes, entraînent des difficultés respiratoires.

Pour s'attaquer à ces problèmes et à d'autres enjeux, comme la qualité de l'eau et la quantité, les entreprises devront collaborer avec des spécialistes et des partenaires, et consulter les lignes directrices de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour s'assurer que les activités minières n'ont pas de répercussions négatives sur la santé des enfants.

11 PATRIMOINE CULTUREL

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

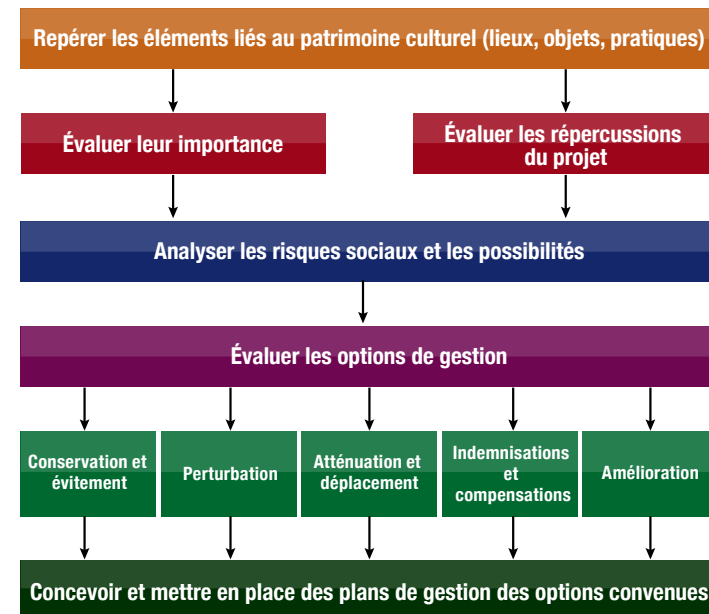
Une gestion efficace du patrimoine culturel est un élément essentiel pour l'accès aux terres et les activités d'exploitation. Une mauvaise gestion de cet aspect risque d'entraîner des retards et même d'empêcher le développement du projet. Il fait partie intégrante des relations avec les collectivités locales – si la population considère que l'entreprise accorde de la valeur à ce qui lui est cher, elle est plus susceptible d'appuyer le projet.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Comprendre les exigences juridiques et celles liées à d'autres aspects du patrimoine culturel	Frapper d'abord aux portes des groupes suivants : • les ministères de l'archéologie, de la culture ou toute autre institution nationale ou patrimoniale; • les musées nationaux et régionaux, les instituts culturels et les universités; • les collectivités locales et les groupes religieux pour lesquels le patrimoine culturel est une tradition sacrée; • les utilisateurs passés ou traditionnels et les propriétaires du patrimoine culturel. Dans l'entreprise, la personne responsable de maintenir la validité des permis d'exploration devrait être en mesure de fournir une liste des conditions du permis (le cas échéant).
Repérer les endroits présentant une importance sur le plan culturel à l'intérieur du périmètre du projet afin de les protéger, de les déplacer ou d'offrir une compensation	• Comme le patrimoine culturel n'est pas toujours répertorié, il est essentiel de consulter la population locale afin d'en connaître les emplacements, d'en comprendre l'importance, d'évaluer les effets possibles sur ce patrimoine et d'examiner les options en matière d'atténuation. • En règle générale, le personnel local s'avère une source d'information facilement accessible. • Diminuer la probabilité d'endommager par mégarde un bien important en indiquant tous les emplacements de patrimoine culturel sur les plans du projet et en diffusant l'information à tous les consultants et à tous les entrepreneurs. Ajouter un niveau de protection supplémentaire en barricadant les lieux et en y apposant des affiches, si possible. • Prévoir une procédure pour les découvertes dues au hasard avant d'entreprendre des travaux susceptibles de perturber le sol qui doivent être exécutés au cours de l'évaluation.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Autoriser la collectivité à accéder aux lieux importants sur le plan culturel protégés à l'intérieur du périmètre du projet	• Offrir un accès permanent aux collectivités locales, sauf en cas de danger pour la santé et la sécurité. • Lorsque des questions de santé et de sécurité sont en jeu, il faut discuter de solutions de rechange à l'accès libre dans le cadre de séances de consultation communautaire. Ces solutions pourraient comprendre des voies d'accès différentes, l'établissement de dates et d'heures d'ouverture, la fourniture d'équipement de santé et sécurité aux utilisateurs du lieu et la formation pour apprendre à s'en servir, ou toute autre mesure permettant d'offrir un accès tout en préservant la santé et la sécurité. • Prendre note des ententes convenues relativement à l'accès aux lieux afin que les règles soient claires pour les nouveaux venus.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

Conception d'un plan de gestion du patrimoine culturel : Le contenu du plan dépendra de la présence de valeurs patrimoniales dans la région. Il peut compter 2 pages comme 200, selon le degré de complexité du patrimoine culturel. Dans certaines régions, dans certains États ou pays, des lignes directrices officielles ou imposées par la loi peuvent influencer ou déterminer le contenu.

Le fait d'intégrer l'évaluation du patrimoine culturel dans la portée de l'EESE contribuera à réduire les coûts d'administration des contrats et devrait permettre d'éviter le chevauchement des tâches. En outre, le fait de retenir les services d'un spécialiste de la région pour s'occuper des tâches liées au patrimoine est une preuve de respect pour les connaissances locales.



Procédure pour les découvertes dues au hasard : Une telle procédure devrait énoncer la marche à suivre lorsqu'on découvre par hasard des objets du patrimoine culturel au cours des activités sur le terrain. La procédure devrait notamment préciser les étapes à suivre si des restes humains sont découverts, ils devront être traités avec un soin particulier pour éviter de heurter des sensibilités culturelles. Ces étapes devraient comprendre les suivantes :

1. arrêter immédiatement les travaux à proximité des découvertes;
2. avertir le responsable des travaux;
3. avertir la police, si des restes humains sont découverts;
4. avertir les autorités responsables du patrimoine culturel, au besoin;
5. recourir aux membres pertinents de la collectivité locale et à des spécialistes du patrimoine afin d'évaluer l'importance de la découverte et d'en rendre compte, lorsque la loi l'exige;
6. déterminer la meilleure façon de gérer la découverte en collaboration avec les groupes communautaires et les parties concernées;
7. reprendre les travaux, après avoir reçu l'autorisation et avoir convenu d'un accord.



Étude de cas : « Nous avons dû construire une route à travers une zone truffée d'objets sacrés. Avec l'aide des dirigeants locaux, nous avons recensé et cartographié les arbres, les roches et tous les autres objets importants aux yeux de la collectivité. Nous avons conçu la route en évitant d'endommager ces lieux sacrés. Et nous voilà devant cet immense arbre. Il n'était aucunement possible de tracer la route sans abattre cet arbre. Nous nous sommes rendus au village pour en discuter. Lorsque nous avons présenté notre carte, les villageois ont été stupéfiés en constatant que nous avions recensé tous les objets sacrés. Nous avons poliment demandé à la collectivité s'il était possible de déménager l'esprit qui habitait dans cet arbre vers un autre arbre. Constatant notre véritable désir de réduire au minimum les effets de notre projet sur la culture locale, la collectivité nous a demandé de lui accorder quelques jours. Au cours de la semaine suivante, les villageois se sont livrés à un rite visant à relocaliser l'esprit puis ils nous ont avertis que nous pouvions couper l'arbre.

Répercussions sur les groupes vulnérables : Il importe de tenir compte des groupes vulnérables en considérant le patrimoine culturel. Travailler de concert avec les collectivités pour éviter que les enfants soient privés de leurs coutumes et de leurs traditions en raison des répercussions causées par l'entreprise. Les aînés du village peuvent être particulièrement intéressés à se servir de la présence de l'entreprise comme d'une occasion d'apprendre aux enfants la valeur de leur patrimoine culturel. Consulter à grande échelle les dirigeants locaux et les représentants des divers groupes indigènes. Garder à l'esprit que le patrimoine culturel peut comprendre des objets autant que des éléments non tangibles, comme des récits oraux ou des lieux de rêve.

12 EMPLOI LOCAL

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Les emplois créés par l'entreprise s'avèrent une occasion importante à saisir pour la population qui pourra tirer parti du projet et avoir un accès légitime aux liquidités. La plus grande contribution d'un projet à l'économie locale est sans contredit les emplois qu'elle crée, et cela devrait contribuer à renforcer les relations entre l'entreprise et les collectivités. Toutefois, l'emploi local génère également bien des tensions, particulièrement lorsque les villageois voient des étrangers être embauchés pour accomplir des tâches qu'ils considèrent être en mesure d'accomplir ou qui devraient avoir le droit de faire.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Instaurer la confiance à l'égard du processus d'emploi	• Définir les facteurs déterminants de l'entreprise et les objectifs visés à court et à long terme pour l'emploi local, de manière que toutes les personnes gravitant autour du projet puissent les comprendre et qu'ils puissent être expliqués clairement aux collectivités locales. • Établir les règles visant l'emploi à tous les échelons : emplois non spécialisés, spécialisés et de niveau professionnel; emplois occasionnels, d'une durée déterminée et permanents; travail dans l'entreprise ou à contrat; employés locaux, nationaux, ressortissants de pays tiers et expatriés; toutes les personnes gravitant autour du projet doivent être en mesure de comprendre les règles et elles doivent être expliquées clairement aux collectivités locales. • Définir l'expression « emploi local » à l'aide de critères sensés pour l'endroit (se reporter à la section Et si.../et quoi encore? pour d'autres idées). • S'assurer que tous les acteurs sur les lieux – propriétaire, entrepreneurs en ingénierie, en approvisionnement et en construction – appliquent les règles uniformément.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Maximiser l'emploi de la population locale	• Préciser vos besoins en main-d'œuvre (travailleurs spécialisés et non spécialisés) pour chaque mois dans la mesure du possible, pour les activités précédant la construction, en cours de construction jusqu'aux activités d'exploitation afin d'être en mesure d'indiquer clairement aux collectivités le nombre réel et le type d'emplois que créera le projet. • En collaboration avec le propriétaire et les entrepreneurs, produire un registre commun de toutes les occasions possibles d'emplois à combler par la population locale et faire le suivi du rendement réel par rapport au rendement potentiel. • Dans la mesure du possible, mener une enquête visant à déterminer les compétences et les qualifications disponibles à l'échelle locale. • Exiger que toute la main-d'œuvre non spécialisée soit issue des collectivités locales et rendre compte du rendement en gage d'indicateur de rendement clé (IRC) du projet. • Inclure des primes et imposer des pénalités dans les modalités des contrats afin de favoriser l'emploi local.
Informers	• Faire état du rendement de l'entreprise – sur le site Web de l'entreprise et par la voie des tribunes disponibles dans la région : radio, télévision, médias sociaux et panneaux d'affichage éprouvés utilisés par les collectivités. • Expliquer au personnel local comment l'entreprise procède pour l'emploi. Le recours aux éducateurs de pairs, également recommandé pour les questions de santé, s'avère l'un des meilleurs moyens d'obtenir des résultats. • Rédiger une foire aux questions qui pourra être consultée par tout le monde. Le contenu doit être simple; se limiter à une page contenant les 10 questions les plus souvent posées. • Profiter des visites sur les lieux pour communiquer les renseignements liés à l'emploi aux employés et à la collectivité. Plusieurs options sont acceptables : les rencontres individuelles, en petits groupes et les plus grandes assemblées. • Écouter ce que les jeunes ont à dire. Il est fort possible qu'ils n'apprécient pas d'emblée ce qu'ils entendent, mais il est aussi probable qu'ils finiront par comprendre et accepter la réalité s'ils saisissent le processus et constatent qu'il est juste et équitable. Ils auront peut-être des idées à proposer qui sont applicables à peu de frais.

ET SI.../ET QUOI ENCORE?

Améliorer la coordination

1. **En désignant un champion à l'interne** : la personne désignée, à condition qu'elle ait suffisamment d'ancienneté et d'expertise, peut devenir un facteur déterminant dans la réussite des programmes d'emploi locaux. Le rôle du champion consiste à fournir un appui de haut niveau et à motiver les autres intervenants afin d'aider à faire la promotion du programme et à le mettre en œuvre.
2. **En intégrant l'emploi local aux systèmes opérationnels** : L'intégration des activités liées à l'emploi local, en modifiant les processus opérationnels, peut contribuer à de meilleurs résultats sur le plan de l'emploi local.
3. **En offrant des primes d'encouragement liées au rendement** : Les membres du personnel considèrent parfois comme de l'ingérence les tentatives de modification des procédures en place. Pour contrer cette attitude, de nombreuses entreprises intègrent des critères d'emploi local dans les objectifs de rendement du personnel.
4. **En diffusant de l'information** : Le personnel doit comprendre les capacités des chercheurs d'emploi locaux et savoir comment les joindre; les chercheurs d'emploi locaux doivent comprendre à quel moment et à quel endroit s'ouvriront des possibilités d'emploi.

Instaurer la confiance à l'égard du processus : Une entreprise a pris le concept de transparence dans le cadre du recrutement très au sérieux en ayant recours à une loterie publique pour combler les postes non spécialisés et garantir l'équité tout en évitant d'être l'objet d'accusations de corruption.

Pour pouvoir participer à la loterie, les demandeurs devaient assister à une séance d'information publique, tenue une fois par semaine sur la place publique du village, où ils étaient triés et reconnus comme faisant partie de la collectivité locale par trois membres élus. Les documents relatifs à la demande d'emploi étaient immédiatement placés dans une boîte de scrutin Perspex® verrouillée et transparente. À la fin de la séance, la boîte était rapportée aux bureaux de l'entreprise par l'observateur désigné par l'entreprise. Chaque fois qu'un poste

non spécialisé devait être pourvu, l'entreprise procédait à un tirage public sur la place publique du village, et le nom des gagnants était lu à voix haute.

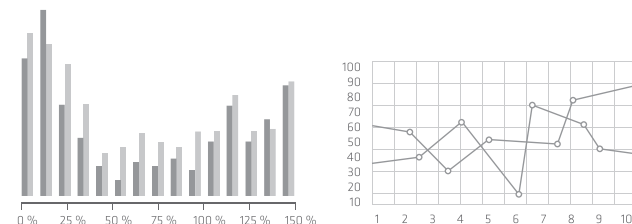
Bien que cette procédure originale ait nécessité un peu d'originalité dans son organisation, la transparence parfaite de cette stratégie a été gagnante sur tous les plans.

Définir ce qu'est l'emploi local : Plus la population locale participe à cet exercice, mieux c'est. Il est toutefois recommandé de tenir compte au minimum du point de vue des membres nationaux et locaux de l'équipe d'exploration. Lorsque les relations sont déjà bien établies avec la collectivité, il est suggéré d'examiner les points de vue du plus large éventail de gens possible.

Se tenir prêt à examiner et à réviser les critères à la lumière des commentaires recueillis dans la collectivité. Il n'est pas nécessairement répréhensible de modifier les critères, mais il est important d'en expliquer clairement la raison, les détails et la manière de procéder.

Faire le suivi du rendement : Pour démarrer, il suffit de faire quelques calculs supplémentaires à partir des données recueillies :

- la valeur de la masse salariale locale;
- le nombre de demandes d'emploi présentées par des gens locaux dans la base de données d'emplois de l'entreprise;
- le nombre de travailleurs locaux engagés par catégorie d'emplois;
- le nombre de travailleurs locaux exprimé en pourcentage de l'effectif total.



Transport des travailleurs : L'offre de services de transport peut contrer la migration suscitée par le projet. Des services de transport quotidien par autobus pour les employés vivant dans un rayon de 50 à 100 kilomètres (km) de la zone de projet peut réduire la nécessité pour les travailleurs de s'installer à proximité du projet; cela réduirait dans la même foulée la demande pour des logements locaux, la pression exercée sur les infrastructures locales, les services et les services publics de la région, et prendrait la priorité sur le développement de plus grands centres de population à proximité du site minier.

Les politiques et les pratiques en matière de recrutement et de gestion peuvent avoir une incidence considérable sur les types de peuplement des migrants. Il est nécessaire de définir dès le début du projet les principaux enjeux liés à la main-d'œuvre et à la gestion, y compris les objectifs visant la main-d'œuvre, une politique prônant le recrutement à l'échelle locale en premier, l'emplacement des centres de recrutement, les services de transport des travailleurs, la politique et les pratiques en matière d'engagement des travailleurs journaliers et occasionnels, les plans de localisation à moyen et à long terme ainsi que les stratégies de mobilisation et de démobilisation à l'étape de construction.

Répercussions sur les groupes vulnérables : Les possibilités d'emploi favorisent d'ordinaire plus les hommes que les femmes, les enfants, les personnes aux prises avec des difficultés physiques ou les aînés. Dans la mesure du possible, chercher à offrir des possibilités à ces groupes afin de recruter une main-d'œuvre mieux équilibrée. Si les attentes sont bien gérées dès le départ, l'emploi local approprié des jeunes gens peut combler les besoins à la fois de l'entreprise et des collectivités locales.

L'une des plus grandes préoccupations des dirigeants locaux des régions éloignées ou rurales pourrait bien être l'exode des jeunes gens compétents de la campagne vers les centres urbains. En offrant des emplois durables et une formation locale et appropriée, les entreprises pourraient ainsi se mériter l'appui communautaire tout en palliant aux pénuries d'effectif. En adoptant des politiques et des conditions de travail favorables à la famille, notamment les congés parentaux et l'horaire variable, les entreprises pourraient améliorer la productivité, l'engagement et l'équilibre entre les sexes dans leur main-d'œuvre. Au moment de la planification des logements destinés aux travailleurs, il importe de s'assurer qu'ils sont également favorables à la famille afin que les conjoints et les enfants puissent s'installer avec les travailleurs pour éviter la séparation des familles et le stress que cela engendre.

13 APPROVISIONNEMENT LOCAL

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Il existe trois raisons principales d'acheter des biens et services des entreprises locales : a) pour respecter les règlements gouvernementaux ou les accords d'investissement précisant la quantité d'achat local; b) pour procurer des retombées à la collectivité locale en offrant des débouchés aux entreprises locales; c) pour renforcer la chaîne d'approvisionnement. Dans les marchés émergents, les fournisseurs locaux sont d'ordinaire de petites et moyennes entreprises et, pour faire face à la concurrence et tirer leur épingle du jeu lors d'appels d'offres et de passation des marchés, ils ont souvent besoin d'aide pour se conformer aux normes d'exploitation, de sécurité et sur le plan environnemental et technique. Cette aide prend d'ordinaire la forme d'un mélange de formation, de mentorat et de soutien (provenant souvent de l'extérieur) et d'initiatives internes visant à repérer les possibilités, à communiquer les raisons d'affaires et l'utilisation de structures de récompense liée au rendement.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Instaurer la confiance à l'égard du processus d'approvisionnement	Tout ce qui s'applique à l'emploi local s'applique également à l'approvisionnement local : définir les facteurs déterminants et les objectifs, établir des règles pour la localisation des sources d'approvisionnement en fonction des différents niveaux de service; définir ce qu'est l'approvisionnement local et s'assurer que tout le monde applique les règles. Les principes suivants devraient également s'appliquer. • Respecter les délais de paiement : Il n'y a rien de pire que d'être en retard pour payer les fournisseurs locaux. • Éviter de créer des obstacles à la participation (l'approvisionnement électronique et l'inscription en ligne causent souvent des problèmes). • Ne pas imposer de modalités compliquées pour les services à faible risque.
Maximiser le recours aux entreprises locales	• Rédiger un registre central de toutes les sources possibles d'approvisionnement local. • Exiger que tous les contrats à faible risque aient recours aux entreprises locales et rendre compte du rendement en gage d'IRC. • Inclure des primes et imposer des pénalités dans les modalités des contrats afin de favoriser l'approvisionnement local. • Dans le cadre de la stratégie d'investissement social, envisager de soutenir les organisations et les initiatives qui offrent de la formation aux entreprises locales en place et nouvellement fondées, y compris de l'aide pour qu'elles puissent s'enregistrer officiellement.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Informar	Les points énoncés à la section portant sur l'emploi local s'appliquent également à l'approvisionnement local. Le principe suivant devrait également s'appliquer. Organiser des tournées de présentation, des assemblées publiques locales et des journées portes ouvertes pendant les visites des lieux afin d'informer régulièrement les fournisseurs possibles quant aux exigences opérationnelles et aux occasions à venir.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

Approvisionnement en ligne : Les systèmes d'approvisionnement en ligne procurent de nombreux avantages. Ils favorisent la transparence et l'équité en offrant à tous les fournisseurs un accès aux mêmes renseignements concernant les appels d'offres et le système d'évaluation. Ces systèmes sont sûrs pour la présentation de soumissions, et l'adoption de cette technologie peut entraîner le développement de ces compétences.

Toutefois, ces systèmes risquent d'exclure les petites entreprises du processus d'appel d'offres, particulièrement celles qui sont installées dans les régions éloignées et qui ont un accès limité à la technologie.

Il est recommandé de prévoir des solutions de rechange pour l'accès aux appels d'offres et la présentation des soumissions afin d'éviter de désavantager ces petites entreprises, par exemple :

- en mettant à leur disposition à la réception de l'entreprise une copie papier du formulaire de déclaration d'intérêt et des documents d'appel d'offres;
- en désignant toujours la même personne-ressource dans l'équipe d'approvisionnement pour chaque soumission;
- en permettant que la présentation des offres soit faite par courriel, par la poste ou qu'elles soient remises en main propre;
- en prévenant un peu d'avance les entreprises locales des occasions à venir pour leur permettre de mieux s'y préparer.

Faire le suivi du rendement : Pour démarrer, il suffit de faire quelques calculs supplémentaires à partir des données déjà recueillies :

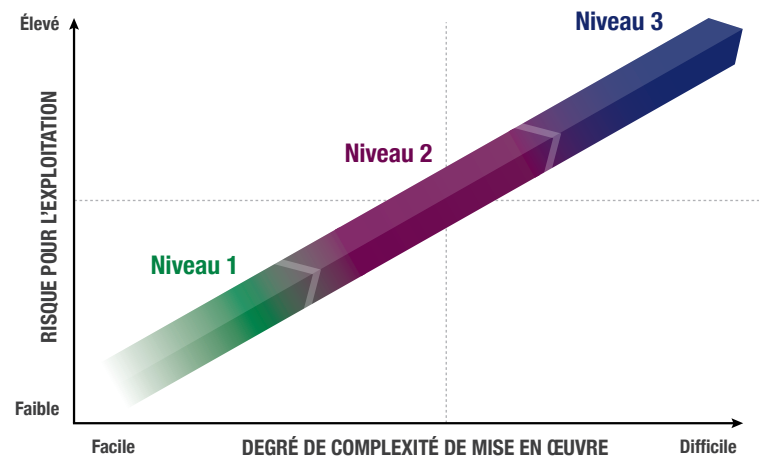
- la valeur des services et des contrats locaux;
- le nombre d'entreprises locales figurant dans la base de données;
- le nombre d'entreprises « locales » avec lesquelles des contrats ont été signés, selon le type et la valeur;
- le nombre de contrats locaux exprimé en pourcentage du nombre total, selon le type et la valeur.

L'effet multiplicateur : Pour chaque contrat d'emploi, d'approvisionnement ou de services directs créé par le projet, un grand nombre d'emplois supplémentaires et de possibilités offertes aux entreprises sont créés dans la foulée de l'activité économique accrue dans la région (hôtels, restaurants, taxis, dépanneurs).

L'établissement d'un centre d'aide aux entreprises, d'un programme de microcrédit ou se porter garant auprès des institutions bancaires locales pour permettre aux entrepreneurs locaux d'emprunter sont toutes des initiatives possibles qui aident les entreprises et les particuliers à tirer parti des possibilités économiques que procure la présence du projet, élargissant ainsi l'influence positive du projet sur l'économie locale.

Développement du réseau de fournisseurs 1 : Pousser les fournisseurs à réagir plus rapidement est une activité à long terme, et il est donc important d'anticiper la demande. Commencer la planification des biens et des services requis avec une ou deux étapes d'avance.

Développement du réseau de fournisseurs 2 : Voir grand et petit.



Étude de cas : Une entreprise en activité en Afrique de l'Est soutient activement la création de centres d'achat en masse pour les produits agricoles. Les centres achètent les fruits, les légumes et les produits secs des agriculteurs locaux et les revendent à des gros clients, comme l'entreprise.

Le prix de vente à l'entreprise est plafonné à une petite marge au-dessus du prix du marché applicable afin d'empêcher le déroutement et l'inflation. On estime qu'environ 8 000 agriculteurs (dont la majorité sont des femmes) fournissent approximativement 125 tonnes de fruits et de légumes par mois.

Répercussions sur les groupes vulnérables : L'approvisionnement local peut aider à soutenir les femmes, les enfants et les familles de la région. Lorsque les possibilités d'emploi ne sont pas appropriées pour les femmes et les jeunes, les entreprises peuvent contribuer à renforcer les capacités en soutien aux entreprises locales. Dès que ces entreprises sont établies, le fait de les aider à diversifier leur clientèle et leurs produits ou services les outillera pour affronter l'avenir, améliorera leur durabilité pour qu'elles ne dépendent pas uniquement de la mine et contribuera au bien-être des familles et des collectivités.

14 INVESTISSEMENT SOCIAL

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

En règle générale, les entreprises se sentent une responsabilité de s'assurer que leur présence procure des avantages tangibles aux collectivités locales et elles subissent souvent la pression de ces collectivités dès le moment où elles s'établissent dans les environs; elles ont ainsi l'envie de faire quelque chose, n'importe quoi et de donner. Toutefois, les entreprises ne sont pas des organismes de développement et elles doivent prendre garde de ne pas tomber dans le piège des « trop grandes promesses et du trop peu de réalisations » qui transformerait ce qui devait être une expérience positive pour le projet en une expérience négative. Il importe d'établir la distinction entre les répercussions sociales attribuables au projet desquelles l'entreprise est responsable et qu'elle doit atténuer, et l'investissement social qu'elle peut décider d'appuyer ou auquel elle peut décider de participer.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Mettre en place un programme efficace de dons	Les dons sont un financement discrétionnaire motivé par les demandes de la collectivité. Bien qu'ils soient souvent versés pour des projets spéciaux et à court terme, ils permettent à l'entreprise de répondre aux besoins de la population locale. Exemple : Appui financier à un festival ou à un événement sportif local; don de fournitures Mesures requises : 1. Considérer la situation dans son ensemble. 2. Définir les aspects à soutenir et ceux à exclure de toute aide financière. 3. Définir les critères de sélection, d'évaluation et d'approbation. 4. Communiquer les processus et les résultats à grande échelle. 5. Faire preuve de cohérence.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Miser sur les premiers projets réussis	Les projets à effet rapide sont des projets offrant une forte visibilité que l'on appelle parfois les projets d'inauguration. Ils peuvent être réalisés rapidement dès les premières étapes afin d'instaurer une côte d'estime et de démontrer de manière concrète les avantages associés au projet. Il faut mettre en parallèle les avantages découlant des projets à effet rapide et les risques de créer la dépendance et des attentes démesurées. Exemple : Projets d'infrastructure Mesures requises : 1. Considérer la situation dans son ensemble. 2. Définir les aspects à soutenir. 3. Définir les critères de sélection, d'évaluation et d'approbation. 4. Communiquer les processus et les résultats à grande échelle. 5. Faire preuve de cohérence. 6. Tenir de vastes consultations au cours des étapes de détermination, de conception et d'évaluation du projet. 7. Dans la mesure du possible, intégrer au programme de la formation et le transfert des compétences. 8. Demander aux bénéficiaires des dons de faire un suivi des programmes, de la qualité et des résultats.
Concevoir un plan d'investissement à long terme	Les investissements à long terme sont des investissements productifs qui renforcent les capacités locales au fil du temps. Ils appuient des objectifs opérationnels à plus long terme, notamment la gestion des risques, l'entretien de la réputation, la productivité et la durabilité; ils devraient être liés à la planification du développement qui incombe à l'administration locale et à d'autres intervenants présents dans la zone du projet et qui peut déjà être en place. Exemple : Développement des compétences et appui aux projets d'amélioration des moyens de subsistance Mesures requises : Les mêmes points de 1 à 5 susmentionnés et : 1. Choisir l'option qui renforce les capacités locales et la prise en charge; 2. Ne pas tomber dans le piège de tout faire soi-même et s'assurer que les choses avancent.

ET SI.../ET QUOI ENCORE?

L'amour ne s'achète pas : Une étude menée sur plusieurs années auprès de plus de 60 entreprises internationales en activité sur les cinq continents a révélé qu'il n'existe aucune corrélation entre le montant d'argent investi par une entreprise dans les projets communautaires et la qualité de leur relation avec la collectivité.

Résister aux idées préconçues de ce que sont les besoins des collectivités locales : Pour les collectivités, une prise de décision concertée est une marque de respect et de droit de propriété. Même si elle est motivée par de bonnes intentions, si une entreprise décide des priorités **au nom** des collectivités plutôt qu'**avec** les collectivités, les gens pourraient accepter volontiers ce que l'entreprise offre sans s'en sentir le moins responsable. C'est le même résultat qu'obtient une personne bien intentionnée qui offre un cadeau inadéquat – dans le meilleur des scénarios, il n'est pas apprécié; dans le pire, la personne est froissée.

Aider les gens à reconnaître l'importance de faire des choix et d'établir des priorités : Lorsque l'entreprise ne définit pas de paramètres ou ne gère pas avec efficacité les attentes, les collectivités ont tendance à solliciter constamment des dons. Un dialogue ouvert avec les collectivités sur des questions comme le budget, les critères de sélection et le partage des coûts contribue à la discussion au sujet des priorités et de la meilleure façon d'utiliser les ressources disponibles. En outre, il semble que lorsque les collectivités comprennent que l'entreprise est prête à les soutenir à plus long terme, elles sont davantage portées à accorder la priorité à l'investissement dans la formation axée sur les compétences et le renforcement des capacités.

Parrainage : Le soutien aux événements sportifs est souvent considéré comme un gain facile – les trousseaux, les prix et l'argent de voyage ne demandent pas beaucoup d'efforts pour l'entreprise. En outre, on voit souvent le sport comme une activité unificatrice puisque « tout le monde pratique un sport »; cependant, le terrain de jeux peut se transformer de fait en champ de bataille où se révèlent les rivalités anciennes et acharnées.

Avant de parrainer une équipe ou un événement de sport local, il faut tenir compte de tous les mêmes aspects à examiner avant de procéder à un investissement dans la collectivité :

- qui en fait partie, qui en est exclus et qui décide;
- apprendre à dire « non »;
- apprendre à se retirer.

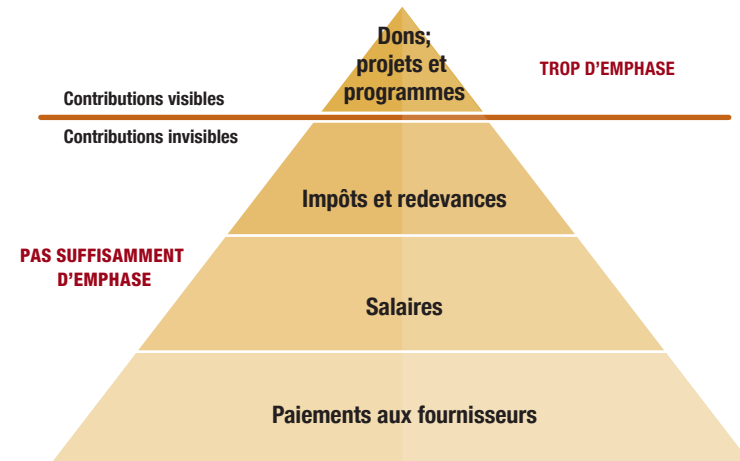
Si l'entreprise trouve difficile de parrainer adéquatement un simple événement sportif, qu'en sera-t-il d'un investissement dans un projet communautaire plus complexe?

Le message à retenir, c'est « Attention! »; il faut réfléchir avant d'agir et s'assurer de créer des liens et non des divisions.



Est-ce tout? On accuse souvent les entreprises d'en faire trop peu et elles sont souvent leur pire ennemi parce qu'elles mettent trop l'accent sur leurs activités d'investissement social sans considérer leurs contributions au développement dans l'ensemble.

Répercussions sur les groupes vulnérables : L'investissement social peut cibler les groupes vulnérables afin de maximiser les retombées pour la collectivité. Des séances de consultation peuvent permettre de déterminer les besoins locaux et les solutions qui s'appliquent aux femmes, aux enfants, aux personnes handicapées et aux aînés. Les entreprises devraient mettre l'accent sur les groupes vulnérables et marginalisés; harmoniser les efforts avec les priorités de développement locales, nationales et internationales de la région; former des partenariats avec les ONG et d'autres organismes expérimentés dans la conception, la prestation et l'évaluation de projets; et s'assurer de recueillir suffisamment de données de qualité, notamment l'âge et les données démographiques relatives aux bénéficiaires avant, pendant et après le projet. Les meilleurs investissements sociaux conduisent au renforcement à long terme des capacités des populations locales et à l'enrichissement des systèmes en place, surtout en matière d'éducation et de soins de santé, qui profiteront encore aux populations bien après la fermeture de la mine.



15 GESTION DES RELATIONS AVEC LA COLLECTIVITÉ

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Lorsqu'une entreprise s'installe dans une nouvelle région pour procéder à des études exploratoires en vue ultimement de construire et d'exploiter une mine, l'entreprise comme les collectivités se créent des attentes énormes et positives en espérant travailler ensemble et tirer parti de cette nouvelle relation. La relation peut ensuite mal tourner. Il est rare qu'un seul élément arrive à envenimer une bonne relation. Le plus souvent, chargées de bonnes intentions et souhaitant résoudre un problème immédiat, des personnes travaillant pour l'entreprise et les collectivités agissent ou prennent des décisions (ou évitent d'agir ou de prendre des mesures) qui, au fil du temps, s'accumulent et deviennent progressivement des problèmes majeurs. Il n'existe malheureusement pas de solution universelle pour éliminer le défi que pose toute relation. Pour établir des relations cordiales solides ou inverser le cours d'une relation mal partie, il s'agit plutôt d'appliquer un processus au quotidien et en plusieurs étapes.

La gestion des diverses répercussions liées au projet (accès aux terres, patrimoine culturel, santé et sécurité de la collectivité, environnement, migration d'entrée, emploi local, approvisionnement local et investissement social) selon la méthode suggérée précédemment est d'une aide précieuse pour appliquer la solution. Les 10 étapes décrites ci-dessous feront le reste.

10 ÉTAPES POUR ÉTABLIR DE BONNES RELATIONS

- 1. Poser des questions, discuter et écouter :** La manière la plus simple mais la moins utilisée pour déterminer comment doivent se comporter l'entreprise et son personnel dans une nouvelle culture consiste à demander à la population locale ce qui lui tient à cœur. Une discussion au sujet des comportements respectueux envoie le signal que l'entreprise fait un effort pour respecter les mœurs, les règles et les systèmes établis dans la région. Lorsque la population constate que les membres de l'équipe du projet honorent régulièrement les coutumes locales, le signal de respect s'en trouve renforcé. L'entreprise doit non seulement communiquer son message aux collectivités, mais elle doit également ouvrir les voies pour écouter ce qu'ont à dire les collectivités.
- 2. Former le personnel et surveiller les comportements :** Dans le cadre de leur formation initiale, bon nombre d'entreprises forment les membres de leur personnel international et local (qui viennent souvent de différentes parties du pays avec des coutumes différentes) pour les sensibiliser au contexte local, y compris à la communication interculturelle. Certaines entreprises engagent des aînés de la région pour offrir une telle formation. Lorsque le mot se répand qu'une entreprise s'efforce d'acquérir ces connaissances, et qu'elle paie pour le faire, les gens ont le sentiment d'être respectés.
- 3. Engager un dialogue ouvert avec les collectivités avant de prendre des décisions qui les touchent :** Lorsque les entreprises entretiennent une communication ouverte, régulière et en continu avec les collectivités,

cela envoie le message qu'elles respectent les idées des gens, qu'elles ont confiance que les collectivités participeront à la résolution de problèmes en tant que partenaires, et qu'elles se préoccupent des conséquences de leurs activités sur la vie de la population locale. Il semblerait que l'important pour la population ne soit pas que l'entreprise soit d'accord avec les idées proposées par les collectivités; les gens ressentent un plus grand respect de la part d'un interlocuteur qui affirme ouvertement et vigoureusement son désaccord dans le cadre d'un échange honnête que d'une personne qui semble toujours d'accord mais ne fait pas ce qu'elle dit.

4. Présenter un visage humain aux collectivités et interagir avec elles :

Les collectivités ont confié qu'il est plus facile d'établir des relations de bon voisin avec une entreprise nouvellement arrivée lorsqu'elles peuvent voir de vraies personnes. La proximité réduit la distance sur le plan du pouvoir. Lorsque les dirigeants et d'autres membres du personnel de l'entreprise sont vus en ville, marchant tranquillement dans les villages et les rues, assis dans les cafés et discutant ouvertement avec la population locale, s'arrêtant pour jaser et demander comment ça va, cela est considéré comme une politique de bon voisin (c.-à-d., traiter les gens avec respect et confiance). La chose la plus simple et la plus importante qu'un dirigeant puisse faire pour établir des relations initiales positives consiste à prendre le temps d'aller rencontrer les représentants des villages et des collectivités, de s'asseoir avec eux et de discuter. Les collectivités accordent plus de valeur à cela que le croient la plupart des dirigeants parce qu'elles sont en mesure de constater que l'entreprise est constituée de personnes réelles, et elles ont ainsi le sentiment que ces personnes s'intéressent à elles en les considérant également comme de vraies personnes.

5. Employer un langage que les gens comprennent : Il serait recommandé de communiquer les enjeux de l'entreprise à la population locale en des mots faciles à comprendre. De façon générale, si les processus et les pratiques de l'entreprise ne peuvent être expliqués à un membre de la famille, ils sont trop compliqués et doivent être simplifiés.

Lorsque le représentant de l'entreprise évite d'employer des termes trop techniques et le jargon juridique pour plutôt s'asseoir et discuter librement

avec des villageois comme il le ferait avec des amis, il communique qu'il s'intéresse à eux et les respecte. Lorsqu'il prend le temps d'expliquer les problèmes techniques en des termes non techniques, il montre son respect pour l'intelligence de la population locale.

6. Veiller à ce que l'information soit facilement accessible à tous les types et tous les groupes de personnes : Cette règle comporte deux volets : l'accès à l'information et l'accès pour tous.

Les collectivités ont indiqué que toutes les techniques visant à établir la transparence (par exemple, les annonces publiques, les bureaux de la transparence, etc.) sont inutiles à moins d'en assurer une application fréquente, régulière et fiable. Le recours régulier à plusieurs méthodes envoie toujours le message qu'on est prêt à communiquer de manière transparente. Cependant, les réunions uniques ou les annonces occasionnelles sont considérées avec méfiance et semblent n'avoir pour seul but que d'obtenir l'approbation de la collectivité pour une mesure de l'entreprise plutôt que de faire partie d'une relation continue et respectueuse.

7. Répondre aux demandes de renseignements, aux questions et aux lettres émanant de la collectivité : Les entreprises qui s'assurent de répondre rapidement et poliment à chaque question posée, dans le cadre d'une réunion ou par écrit dans une lettre, sont considérées par les collectivités comme des entreprises respectueuses et soucieuses. La mise en place d'un système officiel permettant facilement aux collectivités de poser des questions et de recevoir des réponses signale également une bonne intention. De tels mécanismes indiquent aussi que les entreprises et les collectivités peuvent amorcer un dialogue sur un sujet délicat dans un cadre exempt de confrontation.

8. Respecter ses engagements : Le non-respect des promesses constitue la meilleure façon de briser la relation de confiance établie entre les entreprises et les collectivités. Pour éviter que cela ne se produise, certaines entreprises tiennent un registre des promesses ou des engagements afin de documenter chaque engagement pris. Un tel registre est parfois rendu

public et mis à la disposition des membres de la collectivité. D'autres entreprises tiennent plutôt un registre de toutes les occasions où elles ont tenu promesse afin d'aider les collectivités à mettre toutes ces choses en perspective.

9. Accepter l'obligation de rendre compte comme un droit dont peuvent se prévaloir les collectivités locales : Les plaintes et les griefs sont inévitables dans tous les types d'activités. Le fait d'établir une procédure de règlement des griefs montre aux collectivités locales que l'entreprise respecte leur droit de la tenir responsable de ses comportements et des conséquences liées à ses activités. Une telle procédure s'avère l'un des outils parmi les plus efficaces pour régler les problèmes locaux de manière non violente.

Même si un grief, de par sa nature, tire son origine de l'insatisfaction, la décision rendue à la suite de la plainte sera acceptée ou refusée sur la base

de la transparence de la procédure appliquée par l'entreprise. Même les meilleures procédures et les meilleures décisions, si elles sont cachées, risquent d'éveiller le soupçon.

10. Agir, et être considéré comme agissant, pour répondre aux demandes qui dépassent les simples intérêts de l'entreprise : Les collectivités apprécient qu'une entreprise les aide dans des aspects qui ne servent pas que ses propres intérêts. De tels agissements peuvent être relativement mineurs, comme offrir de conduire un villageois malade à la clinique à bord de l'aéronef de l'entreprise ou, encore plus important, de discuter avec le représentant du gouvernement au nom de la collectivité ou de fournir les locaux pour leurs rencontres. Lorsque les gens disent que « l'entreprise n'avait pas à faire telle chose mais a choisi de le faire », ils le ressentent comme une démonstration réelle de bienveillance.

ET SI.../ET QUOI ENCORE?

Messages clés : Le concept des messages clés ou des documents de questions et réponses consiste à prévoir les questions susceptibles d'être posées à l'équipe de projet et à préparer les réponses. Ces dernières devront être apprises et reprises par tous les membres de l'équipe de projet. Il est très important que des renseignements uniformes, convenus et autorisés soient fournis par tous les membres de l'équipe de projet en tout temps. Il est tout aussi important que les réponses aux questions soient pertinentes, pour éviter que la population ait le sentiment que les membres de l'équipe ne font que répéter les messages de l'entreprise sans s'intéresser véritablement à ses préoccupations.

Prospectus : Le but visé par la publication d'un prospectus sur le projet est de fournir aux gens des renseignements de base par écrit au sujet du projet,

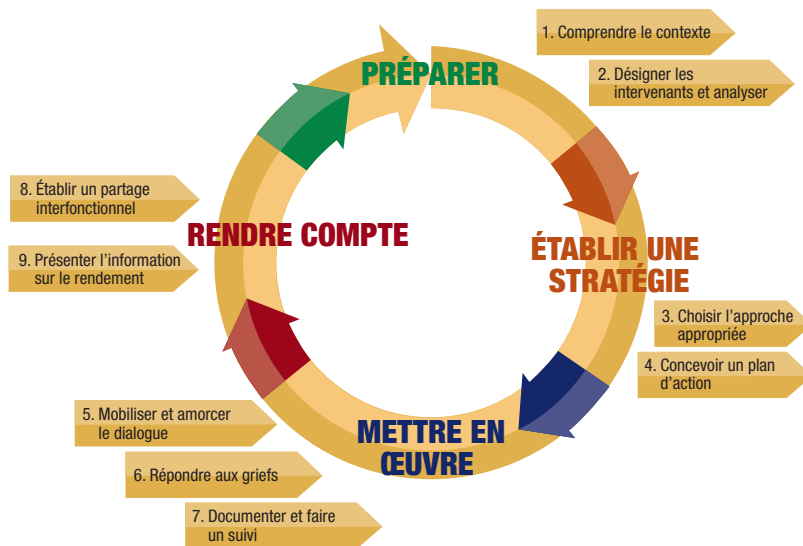
d'énoncer les procédures et de présenter l'entreprise. Il peut aborder une question en particulier ou traiter d'un nombre de sujets, notamment :

- la description de l'entreprise;
- la description des activités de l'entreprise au pays;
- les divers usages des minéraux ou des métaux qui font l'objet des études exploratoires;
- un aperçu de la culture de l'entreprise – sa vision et ses valeurs, et sa façon de travailler;
- les activités de consultation avec la population locale;
- la description des activités (forage, échantillonnage, études préliminaires);

- les répercussions possibles sur les terres (voies d'accès, plateaux de forage);
- des réponses aux questions les plus souvent posées;
- les coordonnées des personnes-ressources du projet;
- de l'information au sujet du mécanisme de règlement des griefs.

Le prospectus doit faire l'objet d'une mise à jour régulière, que ce soit tous les mois ou chaque trimestre; l'important, c'est que l'information soit à jour.

Adopter une approche systématique : Un bon engagement ne se fait pas tout seul. Comme c'est le cas pour d'autres activités opérationnelles, une mise en œuvre efficace est toujours bien servie par une préparation et planification, par la bonne volonté et les outils permettant de tirer des leçons de l'expérience.



Répercussions sur les groupes vulnérables : Les enfants de moins de 18 ans pourraient représenter la moitié de la population du pays hôte. Les femmes représentent aussi un autre segment nombreux de la population. Pourtant, en règle générale, les entreprises ont tendance à engager le dialogue avec des hommes adultes. Il est tout aussi essentiel de discuter avec les groupes vulnérables pour comprendre les répercussions des activités de l'entreprise sur la collectivité et les problèmes que vit la population locale. L'analyse des parties prenantes devrait comprendre la détermination des groupes vulnérables ou des groupes à risque d'accuser des pertes attribuables à la présence de l'entreprise. D'ordinaire, les groupes indigènes ou les minorités des plus grandes collectivités ont des points de vue différents et ne se sentent pas toujours bien représentés. L'approche retenue pour établir le dialogue devrait comprendre des éléments particuliers, comme privilégier l'emploi d'un langage approprié à l'âge et des points d'accès, par exemple les écoles et les groupes de jeunes; s'assurer que l'équipe des représentants respecte un équilibre entre les sexes; et tenir les groupes vulnérables bien informés des développements.

16 TRAITEMENT DES QUESTIONS TOUCHANT LES DROITS DE LA PERSONNE

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Les entreprises devraient soutenir et respecter les droits de la personne, et devraient donc éviter de provoquer des violations aux droits de la personne ou d'y contribuer. Elles devraient s'inquiéter des répercussions sur le plan des droits de la personne attribuables à leurs activités, leurs produits ou leurs services, et chercher à les éliminer ou à les atténuer. Par conséquent, les entreprises devraient être sensibilisées aux questions relatives aux droits de la personne et faire tout en leur possible pour maximiser les répercussions positives et s'assurer que leurs activités n'entraînent pas d'incidences nuisibles sur le plan des droits de la personne.

À titre d'exemple, le respect des droits de la personne signifie qu'une entreprise ne peut pas priver les gens des droits dont ils jouissaient avant son arrivée. Autrement dit, si en raison des activités minières de l'entreprise les enfants ont moins accès à l'éducation parce que l'école locale a dû être déplacée pour faire place au projet, l'entreprise doit offrir un accès égal ou amélioré à l'éducation des enfants touchés.

Les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* publiés par les Nations Unies visent à aider les entreprises à intégrer à leurs activités quotidiennes et à leurs structures organisationnelles le respect des droits de la personne. Plusieurs outils, dont certains sont offerts en français, accompagnent les principes directeurs pour aider les entreprises à les mettre en pratique (<http://www.ohchr.org/FR/Pages/WelcomePage.aspx>).

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
En vertu des principes directeurs, une entreprise doit faire ce qui suit : 1. Démontrer l'engagement de la haute direction à l'égard des droits de la personne en élaborant une politique en matière des droits de la personne.	1. Lire attentivement les <i>Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme</i> publiés par les Nations Unies. 2. Examiner la <i>Charte internationale des droits de l'homme</i> et les principes régissant les droits de l'homme énoncés dans la <i>Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail</i> de l'Organisation internationale du Travail. 3. Élaborer une politique d'entreprise visant à énoncer la manière d'évaluer, d'éviter et d'atténuer les répercussions sur le plan des droits de la personne.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
	4. Veiller à ce que la politique énonce clairement les engagements à l'égard du respect des droits de la personne. 5. Veiller à faire approuver la politique par la haute direction. 6. Diffuser publiquement la politique. 7. Intégrer la politique aux activités.
2. Instaurer un système pour permettre à l'entreprise d'évaluer en continu les répercussions de ses activités sur les droits de la personne dans le cadre d'une vérification diligente qui : • évalue les répercussions actuelles ou possibles sur les droits de la personne des actes posés par l'entreprise ou de ses relations; • intégrer les conclusions de l'évaluation aux activités au moyen de plans de mise en œuvre de mesures correctives; • faire le suivi du rendement des mesures d'atténuation; • communiquer le rendement aux intervenants externes.	En appui à la politique, concevoir des systèmes dans le but : 1. d'évaluer les violations éventuelles aux droits de la personne; 2. de désigner un responsable dans l'entreprise qui s'occupera de toutes les questions relatives aux droits de la personne; 3. d'intégrer les conclusions de l'évaluation aux plans opérationnels; 4. de déterminer les mesures à prendre en vue d'éviter toute violation des droits de la personne; 5. de déterminer des mesures visant à réagir aux violations des droits de la personne et à les atténuer; 6. de faire le suivi des mesures visant à éviter et à atténuer les violations des droits de la personne; 7. de faire le suivi de toutes les mesures déployées dans le cadre des activités afin d'évaluer les questions relatives aux droits de la personne et d'y répondre; 8. de communiquer aux intervenants toute l'information relative aux évaluations, aux mesures d'évitement et d'atténuation.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
3. Prévoir un accès à des recours aux intervenants touchés par les activités de l'entreprise. En pratique, cela consiste à instaurer une procédure de règlement des griefs accessible à la collectivité.	Pour l'entreprise, la meilleure façon d'offrir cet accès à des recours consiste à s'assurer de disposer d'un mécanisme efficace de règlement ou d'audition des griefs, et d'y répondre. Avant de mettre en place un tel mécanisme, l'entreprise devrait considérer ce qui suit : • il doit être facile à utiliser par tous les intervenants; • toutes les plaintes doivent faire l'objet d'un suivi; • la confidentialité doit être assurée, par conséquent, au moment du suivi des plaintes et de la communication des résultats, il peut être nécessaire de ne pas divulguer l'identité; • il faut répondre à toutes les plaintes; • toutes les réponses doivent faire l'objet d'un suivi; • les renseignements relatifs aux plaintes et aux réponses doivent être communiqués à toutes les parties concernées.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

L'important à ne pas oublier, c'est que lorsque tous les aspects clés – rétablissement des moyens de subsistance et indemnisation juste pour les terres, gestion de la migration d'entrée, réduction des répercussions sur la santé et la sécurité de la collectivité, respect du patrimoine culturel; contribution au développement socioéconomique, consultation significative et prise de décision éclairée concernant les questions d'importance – sont pris en considération et abordés avec l'approbation de la population locale, l'entreprise est moins exposée aux risques que pose le respect des droits de la personne. Parmi tous ces aspects, le point le plus important consiste à entretenir un dialogue avec les collectivités locales et à tenir des séances de consultation. L'expérience nous apprend que lorsque les intervenants locaux ont accès aux dirigeants de l'entreprise et qu'ils se sentent libres de discuter ouvertement des sujets de préoccupation, l'entreprise peut alors régler les problèmes dès leur apparition avant qu'ils ne se transforment en plaintes relatives aux droits de la personne.

Quels sont les aspects qui exposent l'entreprise à des risques liés aux droits de la personne? De toute évidence, ils dépendent largement du contexte local, mais les aspects suivants pourraient être traités dans le cadre de l'évaluation des risques.

- Les questions liées aux terres : Tenter de découvrir si des propriétaires ou des utilisateurs de terres ont été évincés de la zone périphérique de la mine afin de rendre la région plus accueillante pour l'entreprise.
- La sécurité : S'assurer que l'entreprise discute, et prenne des ententes officielles, avec les fournisseurs de services de sécurité (privés ou publics) à l'effet que les violations des droits de la personne dans le cadre de la sécurité ne sont pas acceptables et qu'elles feront l'objet de suivi en cas de plaintes.

- Les conditions de travail : Faire des vérifications ponctuelles pour s'assurer que les entrepreneurs et les sous-traitants n'ont pas recours au travail des enfants, à la servitude pour dettes (p. ex., en confisquant le passeport d'un travailleur) ou qu'ils ne forcent pas l'effectif à travailler pendant de très longues heures ou dans des conditions non sécuritaires.
- Les critères de sélection pour l'emploi : Si l'entreprise retient les services d'intermédiaires pour l'embauche, s'assurer que tous les demandeurs ont un accès égal à l'emploi et qu'aucun groupe n'est victime de discrimination.

Répercussions sur les groupes vulnérables : Les enfants et les peuples indigènes sont protégés par des droits particuliers et encourent des risques supplémentaires auxquels l'entreprise doit prêter une attention particulière pour s'acquitter de ses obligations. Dans le cadre des trois étapes indiquées à la section intitulée « Qu'est-ce qui doit être accompli? », les entreprises devraient :

- s'engager à respecter les droits des enfants, tels qu'ils sont définis dans la Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies, en vertu de la politique de l'entreprise sur les droits de la personne;
- s'engager à respecter les droits des peuples indigènes, tels qu'ils sont définis dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones;
- déterminer et évaluer les répercussions sur les groupes vulnérables, les intégrer et en faire le suivi en vertu de la diligence raisonnable en matière de droits de la personne de l'entreprise, et communiquer toute l'information à ce sujet;
- s'assurer que leur mécanisme de règlement des griefs de l'entreprise est accessible aux groupes vulnérables.



17 NORMES ET LIGNES DIRECTRICES INTERNATIONALES

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

Le gouvernement du Canada s'attend à ce que les entreprises canadiennes présentes à l'étranger respectent toutes les lois en vigueur et les normes internationales de responsabilité sociale des entreprises (RSE) applicables. De plus, le Canada encourage les entreprises à fonctionner de façon transparente en collaboration avec les collectivités locales et les gouvernements hôtes et à élaborer et à adopter des pratiques exemplaires en matière de RSE. Par ailleurs, de nombreux investisseurs, comme toutes les institutions bancaires qui ont adopté les Principes de l'Équateur, exigent que des normes précises soient adoptées. Enfin, la conformité aux normes suivantes peut affermir la réputation de l'entreprise, favoriser les relations avec les collectivités, augmenter les avantages pour les collectivités et accroître la rentabilité de l'exploitation. L'approche canadienne en matière de RSE repose sur six piliers largement reconnus sur la scène internationale : les Principes directeurs de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) à l'intention des entreprises multinationales; les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société financière internationale (SFI) ; les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme; la Global Reporting Initiative™, les Principes directeurs des Nations Unies sur l'entreprise et les droits de l'homme, et, le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Comprendre les normes et les lignes directrices	Obtenir de l'information sur : • les normes et les lignes directrices particulières; • tout groupe de mise en œuvre, notamment l'Initiative des principes volontaires.
Établir un plan d'exécution pour les normes ou les lignes directrices	1. Exercer une diligence raisonnable et procéder à un examen des mesures à la lumière des exigences des lignes directrices. 2. Créer un processus interne afin d'examiner toutes les mesures à la lumière des exigences des lignes directrices. 3. Examiner les agissements des fournisseurs ou des partenaires à la lumière des exigences des lignes directrices.

QU'EST-CE QUI DOIT ÊTRE ACCOMPLI?	COMMENT PROCÉDER?
Informar	1. Expliquer au personnel les lignes directrices, leur application et leur importance. 2. Dresser une liste des questions à ne pas oublier et la distribuer au personnel. 3. Expliquer les lignes directrices aux collectivités locales et aux organisations de la société civile, et comment elles seront mises en œuvre par l'entreprise.
ET SI.../ET QUOI ENCORE?	

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales². Les Principes directeurs sont des recommandations visant à favoriser une conduite raisonnable que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers. Le Canada adhère à ces principes. Les Principes directeurs visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable. Ils contiennent des principes et des normes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un contexte global, conformes aux lois applicables et les normes internationalement admises. Les principes clés comprennent :

- les incidences défavorables;
- l'exercice d'une diligence raisonnable;
- l'engagement des intervenants;
- l'établissement d'une relation de confiance mutuelle;

- la formation de capital humain et le renforcement de capacités;
- la gouvernance d'entreprise.

Les Principes directeurs sont particulièrement pertinents pour toutes les entreprises canadiennes puisque les collectivités touchées (ou les groupes de la société civile agissant en leur nom) peuvent déposer une plainte auprès du Point de contact national (PCN) d'un pays adhérent pour non-respect des principes.

Société Financière Internationale Groupe de la Banque Mondiale

Les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la SFI³. La SFI respecte ces normes de performance en vue de gérer les risques et les incidences sur l'environnement et la société, et de renforcer les possibilités de développement dans le cadre de son financement du secteur privé. Les Normes de performance forment également la base des Principes de l'Équateur, qui sont adoptés par un nombre important et croissant d'institutions financières.

Les huit Normes de performance définissent les normes des bonnes pratiques internationales dans l'industrie, définies comme suit par la SFI : « [...] les pratiques que l'on peut raisonnablement s'attendre de professionnels qualifiés et chevronnés faisant preuve de compétence professionnelle, de diligence, de

² <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/mne/>.

³ ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc-sustainability.

prudence et de prévoyance dans le cadre de la poursuite d'activités du même type dans des circonstances identiques ou similaires dans le monde ou dans la région ».

Les Normes de performance sont systématiques, pragmatiques et souples, et elles sont axées sur les résultats. Elles favorisent une gestion des risques proportionnelle au niveau de risque, intégrant des plans d'action structurés en fonction du temps afin de faire face aux incidences actuelles et éventuelles.

Lorsque l'application des Normes de performance est appropriée, elles ont le pouvoir d'établir une bonne réputation; de réduire les risques d'atteinte à la réputation; d'être un moteur opérationnel pour les clients et les investisseurs; de réduire les frais d'exploitation par une meilleure efficacité environnementale; d'atténuer les coûts possibles associés aux accidents écologiques, et d'apaiser les conflits potentiels avec les collectivités. Comme les Normes de performance deviennent de plus en plus la référence dans l'industrie, le fait de les adopter accroît non seulement la rigueur de l'approche adoptée par l'entreprise mais raffermir aussi la confiance des investisseurs à l'égard du projet.

Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme

Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme pour des projets comportant le déploiement de forces de sécurité privées ou publiques⁴. Établis en 2000, les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme forment un ensemble de principes pour guider les entreprises dans le maintien de la sûreté et de la sécurité de leurs activités dans un cadre opérationnel qui s'assure le respect des droits de l'homme.

Les Principes volontaires constituent les seules lignes directrices relatives aux droits de la personne destinées aux industries extractives. Les participants à l'Initiative des principes volontaires – y compris les gouvernements, les entreprises et les ONG – ont convenu de mettre en œuvre de manière proactive les Principes volontaires ou d'aider à leur mise en œuvre.

⁴ voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/principes_volontaires_francais.pdf.

En pratique, les Principes volontaires fournissent des directives pour :

- mener une évaluation efficace des risques sur le plan de la sécurité, des conflits et des droits de la personne;
- gérer les interactions entre les entreprises et les fournisseurs de services de sécurité publics;
- gérer les interactions entre les entreprises et les fournisseurs de services de sécurité privés.

Comme la plupart des entreprises canadiennes doivent inévitablement faire affaire avec des fournisseurs de services de sécurité – particulièrement dans le cadre de leurs activités à l'étranger – les Principes volontaires leur offrent la possibilité d'harmoniser leurs politiques et procédures avec les principes internationaux en matière de droits de la personne pour assurer la sécurité de leurs activités.

Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative⁵. Depuis 1999, la Global Reporting InitiativeTM (GRI) offre un cadre complet pour la production de rapports sur le développement durable qui est largement utilisé partout dans le monde. Grâce à la crédibilité, à l'uniformité et à la comparabilité qu'il offre, le cadre de la GRI est devenu la norme pour la production de rapports en matière de développement durable. Les industries extractives y ont de plus en plus recours pour faire état de la RSE, accroître la transparence et encourager les récompenses fondées sur le marché pour un bon rendement en matière de RSE.

En plus de fournir des critères pour la préparation des rapports sur le développement durable conformes aux lignes directrices et faisant état des détails sur les principes de production de rapports, la GRI exige la communication de deux ensembles de normes :

- des normes générales, qui comprennent l'engagement des intervenants, les principes de gouvernance et l'éthique;

⁵ <http://globalreporting.org>.

- des normes particulières, qui comprennent trois catégories divisées en sous-catégories
 - économiques;
 - environnementales;
 - sociales avec les sous-catégories suivantes : les pratiques de travail et le travail décent, les droits de la personne, la société, la responsabilité du produit.

Les rapports produits conformément au cadre de la GRI peuvent aider les entreprises à mesurer, à comprendre et à communiquer leur rendement sur le plan économique, environnemental, social et de la gouvernance. Un rapport sur la RSE peut devenir l'outil idéal pour communiquer le rendement social et les répercussions, positives ou négatives, de l'entreprise.

Nations Unies Droit de l'homme Haut-Commissariat aux droits de l'homme

Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme publiés par les Nations Unies⁶ énoncent les obligations incombant à l'État et aux entreprises, leur prescrivant de respecter et mettre en œuvre les droits fondamentaux de l'homme dans le cadre de leurs activités. Ils énoncent le **cadre de référence** « **protéger, respecter et réparer** » des Nations Unies.

Les Principes directeurs indiquent catégoriquement que les États ont l'obligation conformément au droit international des droits de la personne de protéger lorsque des entreprises portent atteinte aux droits de la personne sur leur territoire ou sous leur autorité. Cela exige l'adoption de lois et de règlements appropriés pour empêcher ces atteintes, et lorsqu'elles se produisent, assurer l'accès à des voies de recours efficaces pour ceux dont les droits ont été violés.

Les Principes directeurs énoncent également la responsabilité incombant aux entreprises de respecter les droits de la personne. Toutes les entreprises ont la responsabilité de respecter les droits de la personne où qu'elles opèrent et quel

que soit leur effectif ou leur industrie. Cette responsabilité exige des entreprises qu'elles connaissent les répercussions actuelles ou éventuelles de leurs activités, qu'elles devraient éviter de porter atteinte aux droits de la personne, et remédier aux incidences défavorables dans lesquelles elles ont une part.

Plus important encore, les Principes directeurs précisent que la responsabilité des entreprises de respecter les droits de la personne existe indépendamment des capacités ou de la détermination des États d'assumer leurs propres obligations en matière de droits de la personne. Quel que soit le contexte, il incombe aux États et aux entreprises de s'acquitter de ces responsabilités distinctes mais complémentaires.

Les Principes directeurs reconnaissent également le droit fondamental des particuliers et des collectivités d'accéder à des voies de recours effectif lorsque les activités des entreprises ont porté atteinte à leurs droits. Les États doivent prendre des mesures appropriées pour s'assurer, par des moyens judiciaires ou d'autres moyens légitimes non judiciaires, que lorsque de telles atteintes se produisent, les parties touchées ont accès à un recours effectif. Pour leur part, les entreprises doivent établir des mécanismes de règlement des griefs ou participer à de tels mécanismes lorsque des particuliers ou des collectivités ont subi des incidences défavorables attribuables à leurs activités.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque⁷. Le Guide constitue le premier exemple d'une initiative concertée faisant intervenir de multiples parties prenantes soutenue par les pouvoirs publics pour une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement en minerais provenant de zones de conflit.

⁶ <http://business-humanrights.org/fr/node/86208/principes-directeurs-des-nations-unies>

⁷ <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/mne/>

Le présent Guide fournit un cadre et des recommandations détaillées relatives au devoir de diligence pour une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement globale de l'étain, du tantale, du tungstène, leurs minerais et dérivés minéraux, et de l'or (ci-après « minerais »). Ce Guide a pour objet d'aider les entreprises à respecter les droits humains et à éviter qu'elles contribuent à des conflits par leurs pratiques d'approvisionnement, y compris par le choix de leurs fournisseurs. Il les aidera ainsi à contribuer au développement durable et à s'approvisionner de façon responsable dans les zones de conflit ou à haut risque, tout en créant les conditions propices à un engagement constructif auprès des fournisseurs. Ce Guide se veut en outre un cadre de référence commun pour tous les fournisseurs et les autres parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement en minerais et les initiatives susceptibles d'être mises en place par l'industrie, afin de préciser les attentes quant à la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement en minerais dans des situations de conflit ou à haut risque.

L'exercice du devoir de diligence est le processus continu, proactif et réactif qui permet aux entreprises de s'assurer qu'elles respectent les droits humains, qu'elles ne contribuent pas aux conflits, et qu'elles observent le droit international et se conforment aux législations nationales, y compris celles qui concernent le commerce illicite de minerais et les sanctions des Nations Unies. La notion de devoir de diligence fondé sur les risques renvoie aux étapes que les entreprises doivent suivre pour identifier et gérer les risques réels ou potentiels afin de prévenir ou d'atténuer les effets nuisibles liés à leurs activités ou à leurs choix d'approvisionnement.

Les zones de conflit se caractérisent, dans le Supplément sur l'or, par l'existence d'un conflit armé, d'une violence généralisée ou d'autres risques d'atteinte aux populations. Il existe plusieurs types de conflits armés : internationaux (impliquant deux ou plusieurs États) ou non, guerres de libération, insurrections, guerres civiles, etc. Les zones à haut risque se caractérisent souvent par l'instabilité politique ou la répression, la faiblesse des institutions, l'insécurité, l'effondrement des infrastructures civiles ou une violence généralisée, mais aussi des atteintes systématiques aux droits de l'homme et des violations du droit national et international.



18 TIRER LE MEILLEUR PARTI DES ÉTUDES PRÉLIMINAIRES

1. Afin de gérer le risque social, il est absolument nécessaire que les entreprises établissent une base de données sociales de qualité. Les données de référence constituent le point de départ à partir duquel il est possible de mesurer le changement.
2. En règle générale, on effectue les études préliminaires d'ordre social dès les premières étapes de l'évaluation environnementale et sociale des effets et elles devraient être menées par des professionnels qualifiés, chevronnés et compétents.
3. Ces études visent à s'assurer qu'on recueille et analyse suffisamment de données pour permettre à l'entreprise de prendre des décisions éclairées à chaque étape de l'évaluation, du développement et de l'exploitation du projet, et d'établir un cadre pour l'interprétation des renseignements relatifs aux décisions prises liées au projet. Les études préliminaires d'ordre social devraient comprendre un cadre visant à mesurer l'efficacité des interventions et des programmes futurs.
4. Assurer l'efficacité de la dépense pour mener à bien les études, cela signifie qu'il faut les mener suffisamment tôt pour qu'elles puissent avoir une influence sur la conception du projet – éviter de créer un problème social est toujours moins cher que de tenter de le régler.
5. Lorsque l'entreprise lance la phase d'évaluation et le travail de bureau pendant les activités d'exploration, cela lui donne une chance d'aller au-devant des difficultés. Plus les études préliminaires sont retardées, plus il devient difficile de s'attribuer le mérite des améliorations ou de se défendre contre des accusations de préjudice.
6. En menant les études le plus tôt possible, cela contribue à surmonter le défi commun lié au temps requis pour effectuer les études sociales, qui prennent souvent plus de temps à réaliser que les études techniques. Par le passé, cela conduisait souvent à mettre fin rapidement aux études sociales ou à devoir en diminuer la portée. Cependant, de nos jours, la réalité veut que les gouvernements refusent souvent d'accorder des permis et que les prêteurs refusent de signer tant que les études d'ordre environnemental et social ne sont pas terminées.
7. Il convient de rappeler que tous les aspects sociaux n'ont pas besoin d'être approfondis également dans le cadre de chaque projet. Ainsi, même si la liste des enjeux – environnement, données démographiques et socioéconomiques, migration d'entrée, santé, droits de la personne, conflit – semblerait accablante, il peut arriver que certains ou bon nombre de ces enjeux n'aient pas à faire l'objet d'études pour le projet en question. Le processus de détermination des enjeux mentionné aux sections intitulées « Évaluation initiale » et « Fiche de pointage des enjeux sociaux » devrait aider à déterminer les exigences.
8. Toutes les études sociales ont en commun des données démographiques et sociales qui devraient idéalement être recueillies une seule fois et réutilisées à d'autres fins. Malheureusement, la tendance veut que diverses études soient menées en parallèle par différents spécialistes qui souhaitent tous posséder leurs propres données, ce qui aboutit au résultat que les mêmes renseignements sont recueillis de nombreuses fois; en plus de coûter cher, cette façon de procéder embête les villageois qui doivent régulièrement répondre à des sondages. Il serait donc judicieux de réfléchir à la portée de chaque étude, à la possibilité de centraliser les données et de les rendre accessibles, et de simplifier le processus en vue de réaliser des économies et d'obtenir de meilleurs résultats.

9. Il est également utile de savoir que chaque type d'étude préliminaire d'ordre social s'effectue par étapes, commençant par une phase d'établissement de la portée, suivie d'une évaluation rapide puis d'études plus approfondies. Comme il l'est recommandé pour les études techniques, la portée devrait être établie par des spécialistes en leur domaine qui sauront cibler rapidement les enjeux d'importance et se mettre à la recherche de solutions.
10. Aux étapes de conception et de mise en œuvre des études préliminaires d'ordre social, il est essentiel de garder le cap sur les objectifs finaux – le rétablissement des moyens de subsistance, la réussite des mesures d'atténuation et des bénéfices nets mesurables pour la collectivité. L'adage « à données inexactes, résultats erronés » s'applique particulièrement bien à la situation. Ne pas hésiter à demander aux consultants comment ils s'y prendront pour que les études réalisent ces trois objectifs. Si le spécialiste retenu pour mener les études n'arrive pas à expliquer clairement sa démarche, il convient peut-être de trouver quelqu'un qui en est capable.

19 PRODUCTION DE RAPPORTS EN MATIÈRE DE RSE

D'ordinaire, la production de rapports en matière de RSE est une exigence visant à répondre à divers besoins à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, et, à l'instar de tout mécanisme de rapports réguliers, l'objectif devrait être d'établir une procédure des plus efficaces et efficientes. La production de rapports est souvent considérée comme une nuisance inévitable, alors qu'elle peut s'avérer un outil précieux pour l'entreprise si elle adopte une approche systématique qui détermine avec précision les données dont il faut rendre compte et le bien-fondé de l'exercice.

1. Établir un cycle de présentation des rapports – Un programme de collecte de données, de communication et de réponse assure un suivi régulier et simple du rendement en matière de RSE. Les données peuvent être présentées régulièrement aux décideurs de haut rang pour orienter les stratégies et les politiques de l'entreprise et améliorer son rendement.
2. Dans la mesure du possible, réutiliser les mêmes données. La plupart des gens veulent connaître le nombre d'emplois et de contrats locaux, les sommes d'argent investies, les préoccupations soulevées par la collectivité et celles auxquelles l'entreprise a répondu, et la quantité et la qualité de l'engagement. Il suffit de les présenter différemment selon l'auditoire.
3. Pour les collectivités locales, la communication peut se faire au moyen d'un bulletin d'information mensuel publié par l'entreprise ou d'un encart dans un bulletin ordinaire, d'une diffusion à la radio ou simplement d'un avis sur le tableau d'affichage communautaire rédigé dans la langue locale. Il convient de rappeler que les rapports écrits sont l'une des façons de communiquer avec les collectivités et qu'ils ne devraient que servir de compléments aux interactions en face-à-face – et ne jamais les remplacer.
4. Il incombe souvent à l'organisme national de réglementation environnementale de s'assurer que les entreprises s'acquittent des responsabilités liées aux aspects sociaux exigées en vertu de leurs permis d'exploitation et de la nécessité de répondre aux préoccupations que les collectivités portent à leur attention. Même si elle n'est tenue que de produire une déclaration de conformité annuelle, l'entreprise pourrait considérer d'autres moyens moins formels de tenir l'organisme au courant de ses démarches. Elle pourrait par exemple l'ajouter à la liste de diffusion de son bulletin d'information.

5. Les industries extractives ont de plus en plus recours à la production de rapports sur le développement durable à l'aide du cadre de la GRI pour faire état de la RSE, accroître la transparence et encourager les récompenses fondées sur le marché pour un bon rendement en matière de RSE. En consacrant un peu plus de temps pour déterminer quels sont les renseignements les plus importants pour le projet, il est possible de recueillir les données qui seront utiles tant pour la collectivité locale que pour l'organisme de réglementation.
6. Les prêteurs exigent des renseignements qui leur prouveront l'efficacité des mesures d'atténuation des répercussions négatives du projet et sa contribution au développement socioéconomique; ces renseignements concernent donc tout simplement l'emploi local, la création d'entreprises et l'investissement socialement responsable.

7. Vérifier que les données correspondent aux IRC, à la base de données du système et à tous les formulaires ou autres dispositifs de suivi employés, pour s'assurer que toutes les données essentielles sont recueillies, font l'objet d'un suivi, d'une analyse et qu'on en rend compte dans un rapport. Le processus doit être le plus simple possible.



8. Dernier point, mais non des moindres, le site Web de l'entreprise devrait être mis à jour régulièrement pour que les parties intéressées aient accès à de l'information récente.

20 COMMENT SAVOIR SI ON EST EN BONNE VOIE?

Il existe deux façons relativement simples de le savoir. La première consiste à prêter attention aux changements de ton dans les réunions avec les organismes gouvernementaux, les partenaires et les membres de la collectivité. Si les échanges deviennent moins amicaux, s'il y a plus de demandes et que le ton devient hostile, il n'est pas difficile de se rendre compte que la situation évolue dans la mauvaise direction. À l'opposé, un accueil courtois et le sentiment d'un but commun indiquent que l'on est en bonne voie. La deuxième façon consiste à ressortir la grille d'observation remplie au cours de la première visite des lieux et à prendre note des changements survenus.

LES SIGNES ENCOURAGEANTS 	LA SITUATION ÉVOLUE DANS LA MAUVAISE DIRECTION 	LA SITUATION DÉRAILLE 
1. Les avis nouvellement affichés par l'entreprise sur le tableau d'affichage n'ont pas été abîmés. 2. Le nombre de vols des biens de l'entreprise ou d'actes de destruction est faible. 3. L'absence d'incidents ou de plaintes, ou une tendance à la baisse marquée de leur nombre dans la collectivité (le silence en soi n'est pas un indicateur). 4. Les gens associent les améliorations de leur qualité de vie à la présence de l'entreprise. 5. Les tiers faisant campagne en présentant des plateformes contre l'entreprise (journalistes, ONG, politiciens) n'obtiennent aucun appui dans la région. 6. Les demandes de la collectivité profitent à la collectivité plutôt qu'à des particuliers. 7. Les demandes de la collectivité visent le développement des compétences personnelles plutôt que l'acquisition de biens. 8. Aucune manifestation ou très peu d'indignation de la population à la suite d'incidents. 9. Les collectivités désignent les agitateurs et avisent le personnel de l'entreprise des rumeurs (concernant la sécurité) qui circulent dans la région. 10. Les collectivités indiquent qu'elles ont accès aux dirigeants de l'entreprise et que cette dernière réagit à leurs préoccupations. 11. Les villageois répondent aux signes de salutation.	1. Les dirigeants de la collectivité et les aînés ont le sentiment qu'on ne les respecte pas. 2. Les mêmes problèmes se posent sans cesse. 3. Le personnel ne se sent pas en sécurité lorsqu'il est en visite dans les collectivités. 4. L'accueil est glacial dans les collectivités pendant les visites des représentants de l'entreprise. 5. Des accusations d'association avec le gouvernement répressif sont portées contre l'entreprise. 6. Les réactions négatives sont disproportionnelles par rapport à la nature d'un incident survenu. 7. La collectivité accuse l'entreprise d'être arrogante et de faire preuve d'indifférence. 8. Plusieurs groupes affirment que c'est avec eux que l'entreprise devrait négocier. 9. Les collectivités exigent que les avantages soient négociés et que l'entreprise présente par écrit ses engagements. 10. Des groupes de villageois se massent aux portes de l'entreprise espérant être engagés.	1. Tendance à la hausse du nombre de vols (pas de rapport rédigé et l'entreprise est prise pour cible). 2. Arrêts de travail. 3. Demandes accrues de la collectivité et ton hostile. 4. Aucune indulgence lorsque survient un accident. 5. Mauvaise presse. 6. Taux de criminalité croissant dans la zone des activités. 7. Nombre de conflits à la hausse dans les collectivités ou entre elles. 8. Sabotage. 9. Obligation de compter sur les forces de police ou l'armée pour assurer la sécurité. 10. Les collectivités affirment que l'entreprise vole leurs ressources.

