



# Dialogue avec les Parties Prenantes :

Le Manuel des bonnes pratiques pour  
les entreprises réalisant des affaires  
sur les marchés en développement.





# Dialogue avec les Parties Prenantes :

Le Manuel des bonnes pratiques  
pour les entreprises réalisant des affaires  
sur les marchés en développement





# Table des matières

Introduction .....	1
Pour un concept élargi du « Dialogue » .....	2
À propos de ce manuel .....	3
Quelques conseils pour un dialogue réussi .....	4

## PREMIÈRE PARTIE :

### Concepts et principes de base du dialogue avec les parties prenantes

Analyse et identification des parties prenantes .....	13
Divulgarion des informations .....	27
Consultation des parties prenantes .....	33
Cinq étapes pour une consultation itérative .....	34
Participation informée .....	44
Consultations avec des peuples indigènes .....	47
Considérations sur la problématique homme-femme lors des consultations .....	56
Négociations et partenariats .....	63
Gestion des griefs .....	69
Implication des parties prenantes dans la surveillance du projet .....	79
Comptes-rendus aux parties prenantes .....	87
Fonctions de gestion .....	99

## 2<sup>e</sup> PARTIE

### Intégration du dialogue avec les parties prenantes aux cycles du projet

Conception du projet .....	111
Études de faisabilité et planification du projet .....	119
Construction .....	135
Exploitation .....	143
Rationalisation, déclassement et désinvestissement .....	151

## ANNEXES

Annexe 1 : Une feuille de route pour les normes de performances et les directives sur la divulgation des informations de IFC . . . . .	160
Annexe 2 : Stratégies du dialogue avec les parties prenantes pour des scénarios de projets différents . . . . .	162
Annexe 3 : Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu) . . . . .	164
Annexe 4 : Exemple d'un journal des parties prenantes . . . . .	169
Annexe 5 : Formule type de publicité sur la divulgation du rapport préliminaire d'évaluation sociale et environnementale . . . . .	170
Annexe 6 : Ressources utiles . . . . .	171

## FIGURES

Figure 1 : Champs d'activité du dialogue avec les parties prenantes . . . . .	3
Figure 2 : Composants clé du dialogue avec les parties prenantes . . . . .	12

## BOÎTES

Boîte 1 : Comment identifier les parties prenantes par le truchement des zones d'impact . . . . .	15
Boîte 2 : Valeurs fondamentales de la pratique à une participation publique . . . . .	35
Boîte 3 : Pourquoi les communautés « font-elles confiance » à une entreprise ? . . . . .	39
Boîte 4 : Conseils pour dialoguer lorsque les autorités n'autorisent pas les communautés à l'organiser elles-mêmes . . . . .	42
Boîte 5 : Références utiles sur les méthodes et les techniques participatives . . . . .	46
Boîte 6 : Impératifs de consultation selon la convention 169 de l'organisation internationale du travail sur les populations tribales et indigènes . . . . .	49
Boîte 7 : Références utiles sur les rapports hommes-femmes et l'établissement du dialogue . . . . .	62
Boîte 8 : Utilisation des programmes logiciels de suivi des consultations et des engagements vis-à-vis des parties prenantes . . . . .	90
Boîte 9 : Normes internationales des comptes-rendus sur le dialogue avec les parties prenantes . . . . .	91
Boîte 10 : Indicateurs gri . . . . .	96
Boîte 11 : Exemples des exigences réglementaires et du bailleur de fonds pour le dialogue avec les parties prenantes . . . . .	125
Boîte 12 : Approche IFC pour déterminer si un projet a un << large soutien de la communauté >> . . . . .	130
Boîte 13 : Critères d'évaluation de préqualification pour les principaux maîtres d'œuvre de la construction . . . . .	140

Boîte 14 : Sujets à inclure dans les enquêtes de perception des parties prenantes .....	150
Boîte 15 : Groupes de parties prenantes visés par une gestion et une planification efficaces de la rationalisation, du déclassement et du désinvestissement .....	155
Boîte 16 : Kelian Equatorial Mining - Accords obtenu avec les parties prenantes locales sur la gestion de la fermeture d'une mine en Indonésie .....	156

## TABLEAUX

Tableau 1 : Les bonnes pratiques pour se conformer aux impératifs ESIA de divulgation et consultation .....	128
Tableau 2 : Questions communes des parties prenantes pendant la construction .....	141

## EXEMPLES

Compagnie des eaux de Manille : Les fruits du dialogue avec les parties prenantes .....	9
Glamis gold : Analyse des parties prenantes dans le projet de la mine d'or de Marlin .....	17
Chine de l'Ouest : Confirmation de la légitimité des représentants des parties prenantes .....	21
Guatemala : Dialogue avec les parties prenantes au niveau national - le rôle du gouvernement .....	25
SASOL, Mozambique : Divulgation d'un document d'informations générales .....	32
Adastra minerals : Adaptation de la divulgation et des consultations au contexte local ..	37
Compagnie d'aluminium en Sibérie-Oural : Mise en œuvre de la capacité de permettre la participation des parties prenantes .....	43
Sakhalin Energy Investment Company : Un processus participatif au plan de développement des minorités indigènes de l'île sakhaline .....	53
Entreprise d'engrais Indo-égyptienne (IEFC) : Dialogue avec une communauté sensible à la spécificité des sexes ..	61
Inde : Négociation de meilleures normes environnementales pour la fabrication et la récupération des batteries au plomb .....	67

Holcim, Vietnam :	
Partenariat des parties prenantes pour la conservation des habitats . . .	68
Lonmin, Afrique du Sud :	
Numéro de téléphone gratuit . . . . .	71
Minera Yanacocha :	
Des forums de discussion comme mécanisme de résolution des conflits . . . . .	74
Exxonmobil :	
Commission multipartite de règlement des griefs sur le projet de pipeline entre le Tchad et le Cameroun . . . . .	77
Exxonmobil :	
Surveillance externe du pipeline entre le Tchad et le Cameroun . . . . .	82
Pipeline Baku Tblisi-Ceyhan :	
Surveillance par des ONG en Azerbaïdjan et en Georgie . . . . .	83
Lonmin, Afrique du Sud :	
Compte rendu aux parties prenantes affectées sur des données de surveillance importantes . . . . .	89
Compagnie des eaux de Manille :	
Compte-rendus aux parties prenantes . . . . .	95
Sasol, Mozambique :	
Mise en œuvre d'une base de données des parties prenantes dans le cadre du processus EIA . . . . .	104
Pipeline Baku Tblisi-Ceyhan :	
Suivi des engagements contractés lors du ESIA . . . . .	105
Cosan Saic :	
Mise en œuvre d'un plan de consultation des communautés dans le cadre d'un système de gestion de l'environnement . . . . .	108
Lonmin, Afrique du Sud :	
Renforcements de la gestion par l'entreprise des relations avec les parties prenantes . . . . .	109
Exploration minière au Pérou :	
Défis et avantages des consultations précoces avec les communautés . . . . .	115
Les Ciments LAFARGE :	
Implication des communautés affectées dans la sélection du site . . .	116
Dialogue ciblé à chaque étape différente de la phase d'exploration . . . .	117



Pipeline Baku Tblisi-Ceyhan :	
Divulgation de documents ESIA .....	127
Philippines :	
Consultation sur un rapport préliminaire ESIA .....	129
MINCA :	
Partenariat de développement avec une communauté stratégique sur le court terme avant approbation du projet .....	131
Sasol, Mozambique :	
Bonnes pratiques participatives des parties prenantes pendant le processus ESIA .....	132
Pipeline Baku Tblisi-Ceyhan :	
Mécanisme des griefs.....	139
Malampaya Deep Water Gas To Power Project, Philippines :	
Maintien du dialogue avec les communautés pendant la mise en œuvre et l'exploitation,.....	148
Rössing, Namibie :	
Communication et consultation dans le contexte de fermeture d'une mine .....	157



# Introduction

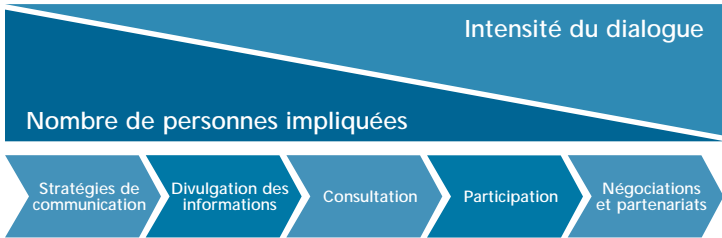
En 1998, IFC publiait son premier Manuel des bonnes pratiques, *Doing Better Business through Effective Consultation and Disclosure* ou Faire de meilleures affaires grâce à une Consultation et à une Communication efficaces. Depuis lors, notre expérience toujours poursuivie de travailler avec nos clients sur des marchés en développement nous a permis d'affiner notre point de vue sur la centralité de notre engagement vis-à-vis des parties prenantes quant à tous les autres aspects des performances sociales et environnementales. Nous ne sommes pas les seuls à avoir changé de cap. Les risques associés à des relations insuffisantes avec les parties prenantes, et les opportunités offertes par des relations constructives, sont maintenant mieux compris aussi bien par le secteur privé que par les investisseurs financiers. Les entreprises qui ont perçu l'importance de développer et de maintenir activement des relations avec les communautés affectées et les autres parties prenantes pendant toute la durée de leur projet, et pas simplement au cours de la phase initiale de faisabilité et d'évaluation, recueillent les avantages d'une gestion améliorée des risques et de meilleurs résultats sur le terrain. Au fur et à mesure que les approches consultatives et communicantes passent des moyens à court terme de répondre aux impératifs réglementaires et des bailleurs de fonds à un cheminement sur le long terme plus stratégique d'établissement des relations, l'atténuation des risques, la nouvelle identification des affaires, les nouvelles approches et les nouvelles formes d'engagement sont en pleine évolution.

C'est dans le cadre de l'engagement permanent d'IFC d'acquérir et de partager la connaissance globale et les bonnes pratiques avec nos clients et d'élargir notre auditoire que nous avons préparé *Stakeholder Engagement (Dialogue avec les parties prenantes)*, une référence nouvelle et refondée : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les expériences et le propre apprentissage d'IFC au cours des neuf dernières années ainsi que sur les préoccupations et les pratiques de nos entreprises clientes et autres institutions. L'objectif de ce manuel est de fournir à son lecteur « l'essentiel » des bonnes pratiques de gestion des relations avec les parties prenantes dans un contexte dynamique, au sein duquel des événements inattendus se produisent ou peuvent se produire, et où les circonstances factuelles évoluent.

## POUR UN CONCEPT ÉLARGI DU « DIALOGUE »

Lorsque les activités de consultation sont en premier lieu conduites en fonction des règlements et des impératifs, elles ont tendance à se transformer en un ensemble de réunions publiques, généralement orientées autour du processus d'évaluation sociale et environnementale. Ce type de consultation s'étend rarement de manière fructueuse au-delà de la phase de planification du projet et s'intègre généralement dans les activités commerciales ou se mesure en termes d'efficacité en établissant des relations de travail constructives. Aujourd'hui, le terme « Dialogue avec les parties prenantes » apparaît comme un moyen de décrire un processus plus large, plus inclusif et ininterrompu entre une entreprise et ceux en mesure de subir un impact potentiel couvrant une large gamme d'activités et d'approches et ce, sur toutes la durée du projet (reportez-vous à la figure 1). Le changement représente des modifications plus larges au niveau du monde des affaires et de la finance, ce dernier reconnaissant de plus en plus les risques commerciaux et réputationnels qui résultent de relations déficientes avec les parties prenantes, ce qui a induit une accentuation de la responsabilité sociale des entreprises en favorisant la transparence et la transmission des informations. Dans un tel contexte, de bonnes relations avec les parties prenantes sont un prérequis en termes de bonne gestion des risques.

FIGURE 1 : CHAMPS D'ACTIVITÉ DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES



## À PROPOS DE CE MANUEL

L'objectif de ce manuel concerne les parties prenantes « externes » à l'opération commerciale, comme par exemple les communautés concernées, les autorités gouvernementales locales, les associations non-gouvernementales et aux autres appartenant à la société civile, les institutions locales et les autres parties prenantes affectées ou intéressées. Nous n'avons pas traité de l'engagement avec les fournisseurs, les entrepreneurs, les distributeurs ou les clients, parce que l'interaction avec ces derniers fait partie de la fonction commerciale pour la plupart des entreprises et sont assujettis à la réglementation nationale et/ou des procédures et des directives établies au sein de la profession.

Le manuel est divisé en deux parties. La première partie contient les idées-force et les **principes** de l'engagement des parties prenantes, les **pratiques** réputées pour fonctionner et les **outils** venant étayer la transmission d'un engagement efficace des parties prenantes. La deuxième partie présente comment ces principes, ces pratiques et ces outils s'adaptent aux différentes phases du cycle d'un projet, depuis la conception, la construction et le fonctionnement jusqu'au désinvestissement et/ou à la désaffectation. Chacune de ces phases présente des risques sociaux et environnementaux différents ainsi que des opportunités pour le projet et de ce fait, des pratiques différentes dans l'engagement des parties prenantes doivent être utilisées et être intégrées dans les systèmes de gestion à chaque niveau.

## □ □ □ Les entreprises doivent concevoir leurs stratégies d'engagement en les alignant sur les besoins de leurs projets respectifs.

Le manuel s'attache à fournir un aperçu étoffé des bonnes pratiques dans l'engagement des parties prenantes. **Toutes les directives offertes ne sont pas applicables à tous les types ou échelles de projets.** Les entreprises doivent concevoir leurs stratégies d'engagement en les alignant sur les besoins de leurs projets respectifs. Par exemple, les entreprises qui fabriquent des produits de marques renommées peuvent devoir entreprendre plus de consultations que celles fabriquant des produits intermédiaires. De la même manière, les entreprises travaillant sur des projets plus petits ou avec le peu de problèmes concernant les parties prenantes, peuvent trouver qu'un grand nombre parmi les approches ou les exemples fournis dans le Manuel dépassent nettement ce qui est nécessaire à leurs objectifs. Pour cette raison, nous demandons aux lecteurs d'être sélectifs lors de la détermination des approches et des actions qui correspondront au mieux à leur contexte particulier.

## QUELQUES CONSEILS POUR UN DIALOGUE RÉUSSI

En même temps que nous nous efforçons d'aider nos clients à atteindre le meilleur résultat possible quant à leur projet, nous constatons encore et toujours la valeur ajoutée d'un dialogue de haute qualité. Pour cette raison, nous vous encourageons à être proactifs dans la gestion de ce qui peut paraître quelquefois comme étant un processus difficile mais finalement fructueux et nous vous offrons ici le fruit des leçons que nous avons apprises pour vous aider à mieux vous lancer.

### Impliquez-vous très tôt

La mise en œuvre de bonnes relations demande du temps. La plupart des caractéristiques définissant de bonnes relations, comme la confiance, le respect mutuel, la compréhension, sont intangibles

mais se développent et évoluent au fil du temps, en se fondant sur les interactions et sur les expériences. Pour cette raison, les entreprises commencent dorénavant à engager le dialogue avec les parties prenantes à un stade beaucoup plus précoce du projet que par le passé. Ceci est particulièrement vrai pour les grands projets, plus complexes ou plus controversés, dans lesquels les entreprises doivent initialiser le dialogue au tout début des phases de préfaisabilité et de pré-exploration, transmettant ainsi aux communautés et aux autres parties prenantes locales le message que leur point de vue et leur bien-être sont considérés comme étant importants.

## Les entreprises commencent à engager le dialogue avec les parties prenantes à un stade beaucoup plus précoce du projet que par le passé.

L'adoption d'une approche proactive signifie de combattre l'instinct de retarder les consultations au motif qu'il ne s'agit que des premiers jours du projet et que vous n'avez pas toutes les réponses ou que vous vous inquiétez de la montée des attentes. La réalité, plus vraisemblablement, c'est que les attentes des gens sont déjà élevées d'une manière ou d'une autre et que les suppositions sur le projet et sur l'entreprise vont bon train. Un dialogue précoce fournit une opportunité de grande valeur d'influencer la perception du public et d'établir très tôt une tonalité positive auprès des parties prenantes. Soyez immédiatement très clair sur le fait qu'il existe encore un grand nombre d'incertitudes et d'éléments inconnus, et utilisez très tôt des interactions avec les parties prenantes comme un indicateur prévisionnel des problèmes et des risques potentiels, et d'aider à générer des idées et des solutions alternatives sur ces questions au tout début de la conception.

### N'attendez pas l'apparition d'un problème pour dialoguer

Dans le contexte très « tendu » d'obtention et de mise en route d'un projet, l'interaction avec les parties prenantes lorsqu'aucune urgence ne semble poindre peut seulement apparaître comme une

## Le dialogue dès les prémices avec les parties prenantes...met en œuvre une culture proactive des relations qui se transformera en un « capital » pendant des périodes particulièrement intenses.

priorité de petit niveau et ne pas correspondre à une bonne utilisation de denrées aussi rares que le temps et les ressources disponibles. Néanmoins, si un conflit ou une crise en vient à se produire, l'absence de liens relationnels et de communication déjà établis désavantagera immédiatement le projet lorsque vous essaieriez de gérer la situation. En premier lieu, les communautés et leurs représentants ne sont pas particulièrement enclines à offrir à une entreprise qu'elles ne connaissent pas (et avec qui elles n'ont pas de contact réguliers) le bénéfice du doute. En second lieu, toute tentative d'engager des contacts avec les parties prenantes concernées est loin d'être idéale lorsque l'entreprise adopte un mode réactif, défensif ou de gestion de crise, ce qui peut créer une perception négative récurrente qui restera pour elle difficile à surmonter. De plus, se rapprocher de tierces parties telles que des officiels d'un gouvernement ou des ONG locaux pour bénéficier de leur assistance en tant qu'alliés ou intermédiaires et ce, seulement après l'apparition d'un problème, peut s'avérer encore plus difficile en raison des risques réputationnels encourus, consécutifs à leur accointance avec l'entreprise. Le dialogue dès les prémices avec les différentes parties prenantes, comme partie intégrante de votre stratégie commerciale, permet de cultiver des relations proactives qui se transformeront en un « capital » au cours des périodes difficiles.

### Étendez votre champ de vision sur le long terme

L'établissement et le maintien de bonnes relations imposent une vision sur le long terme. Les entreprises qui étendent leur champ de vision ont tendance à prendre différents types de décisions. Elles investissent dans l'embauche et la formation d'un personnel de liaison avec la communauté et découvrent la valeur du respect de leurs engagements vis-à-vis des parties prenantes. Elles investissent dans la traduction des informations afférentes à leur projet dans les langues et les formats qui correspondent à la



population locale et s'y appliquent de façon constante. Elles font des efforts pour personnaliser les relations par des interactions informelles et sociales, et travaillent avec leurs employés pour établir des liens avec les communautés locales. Elles prennent très au sérieux toutes les réclamations et les traitent de manière fiable et en temps utile. Elles écoutent plus et apprennent auprès des communautés. Leurs cadres supérieurs restent impliqués dans les activités des parties prenantes et ils intègrent cette fonction à leur plan d'entreprise. Les entreprises qui s'orientent vers des relations de longue durée pensent en termes de perspectives élargies et interdisent aux intérêts à court terme (comme la négociation de taux de compensation les plus bas possibles) de mettre en péril leur autorisation sociale élargie d'opérer dans la région.

## Adaptez le processus pour qu'il convienne à votre projet

Les entreprises doivent adapter leurs stratégies en fonction des risques et de l'impact que leur projet va vraisemblablement créer. Il n'existe pas d'approche « universelle » lorsqu'il s'agit de dialoguer. Le type de relation que le secteur privé doit essayer de développer avec ses parties prenantes ainsi que les ressources et le niveau d'efforts qu'il doit investir, différeront en fonction de la nature, du lieu et de l'échelle du projet, en fonction de la phase de son développement et en fonction des intérêts des parties prenantes elles-mêmes. Les petits projets aux impacts réduits au minimum sur la population environnante peuvent devoir prendre en compte seulement la divulgation d'informations et l'aspect communication du dialogue, alors que des projets plus importants et plus complexes générant une impactation à large spectre sur de multiples groupes de parties prenantes, devront adopter une approche plus stratégique et plus sophistiquée afin de gérer le processus en toute efficacité.

Les entreprises doivent être préparées au fait qu'elles pénètrent dans un *contexte préexistant toujours dynamique*, avec une culture et une histoire bien établies, auxquelles s'ajoutent souvent des relations économiques, sociales et politiques complexes entre divers groupes qui peuvent se trouver impliqués lors de l'apparition d'un projet et du processus de développement qui s'ensuit. En d'autres mots, les relations avec les parties prenantes peuvent devenir politiques et se compliquer et peuvent être à l'origine ou exacerber des conflits et d'autres tournures imprévues. Il n'existe

aucune formule magique pour répondre à ces défis hormis le fait d'essayer de gérer le processus proactivement et en adaptant certaines des approches et des principes déjà établis d'une bonne pratique décrits dans ce manuel qui répondront à votre propre contexte local.

**Les petits projets aux impacts réduits au minimum peuvent devoir seulement prendre en compte la divulgation d'informations et l'aspect communication de l'ensemble.**

### **Gérez-le comme une fonction commerciale**

Comme toute autre fonction de gestion, le dialogue avec les parties prenantes doit être géré. Sa conduite doit s'opérer selon une stratégie bien définie avec un ensemble clair d'objectifs, de calendrier, de budget et d'attribution des responsabilités. Tous les employés doivent être sensibilisés au programme et comprendre pourquoi il a été lancé et les applications qu'il pourrait avoir sur l'aboutissement du projet. Les entreprises qui appliquent une approche systématique (plutôt que ad-hoc) qui s'appuie sur des opérations commerciales, obtiendront vraisemblablement de meilleurs résultats en termes de temps et de ressources investies, et sont capables de surveiller et de gérer plus efficacement les problèmes et les risques avec les parties prenantes. L'attribution de responsabilités quant au dialogue avec les parties prenantes vers les unités commerciales et son intégration sur tout le déroulement du projet renforceront ses objectifs, plutôt que de devenir un exercice périphérique coûteux totalement déconnecté des réalités opérationnelles et qui favorise des attentes qui ne peuvent pas être satisfaites. Comme avec d'autres fonctions commerciales clé, la transmission directe des informations et l'implication de la direction générale sont cruciaux.

## COMPAGNIE DES EAUX DE MANILLE : LES FRUITS DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Depuis sa création en 1997, la Compagnie des eaux de Manille aux Philippines a toujours recherché l'établissement de relations ouvertes et proactives avec les parties prenantes, y compris ses clients, les ONG locales et le gouvernement. De bonnes relations avec les parties prenantes sont considérées comme étant fondamentales dans le cadre des activités essentielles de l'entreprise, qui sont de fournir une eau propre et sans danger ainsi que la collecte des eaux usées pour environ la moitié de la population de la ville de Manille.

Lorsque la Compagnie des eaux de Manille a pu acquérir la concession Est auprès de l'opérateur gouvernemental, elle a lancé un programme "Walk the Line" (surpasser les barrières) dans lequel tous les employés de l'entreprise, depuis les cadres jusqu'aux représentants du district, ont rendu visite à leurs clients, y compris les résidents de zones de peuplement spontané, afin de les consulter sur la fourniture de ces services essentiels à leur communauté.

Cette démarche et d'autres initiatives ont eu pour résultat d'améliorer de manière significative la fourniture de tels services par la Compagnie des eaux de Manille. Entre 2004 et 2006, le pourcentage de logements bénéficiant d'un approvisionnement en eau 24 heures sur 24 est passé de 26 à 95 %. Dans le même temps, les pertes en eau du système ont été réduites de 63 à 35,5 %. Si 325 000 logements étaient desservis au début de 2004, ce chiffre a dépassé le million en 2006, en incluant plus de 848 000 foyers dans des quartiers pauvres.

La stratégie proactive de l'entreprise de dialoguer avec les parties prenantes a aussi favorisé l'apparition d'un grand nombre de partenariats tout à fait bénéfiques pour les communautés locales, comme la reconstruction de logements grâce à « Habitat for Humanity » et le microfinancement permettant de démarrer des petites entreprises par le canal de la Bank of the Philippine Islands. La Compagnie des eaux de Manille a développé des plans d'engagement pour les ONG, les médias et les investisseurs les plus importants, qui comprennent des réunions trimestrielles de dialogue ainsi que des visites de projets communautaires et de développement durable par l'entreprise.

# PREMIÈRE PARTIE :

## CONCEPTS ET PRINCIPES DE BASE DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Cette section présente une série de définitions, de concepts et de principes de bonne pratique du dialogue avec les parties prenantes qui sont généralement applicables à toute la gamme des activités d'un projet. Ultérieurement, la deuxième partie présente une vision plus détaillée de la manière avec laquelle ces pratiques et ces approches spécifiques peuvent être des plus utiles pendant les différentes phases d'un projet.

### Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui sont directement ou indirectement affectés par un projet ainsi que ceux ayant des intérêts dans un projet et/ou la capacité d'influencer sur ses résultats, que ce soit positivement ou négativement. Les parties prenantes peuvent comprendre les communautés ou les individus localement affectés ainsi que leurs représentants officiels et non officiels, les autorités gouvernementales locales ou nationales, les politiciens, les responsables religieux, des groupes et organisations de la société civile avec leurs intérêts spéciaux, le monde de l'enseignement ou d'autres entreprises.

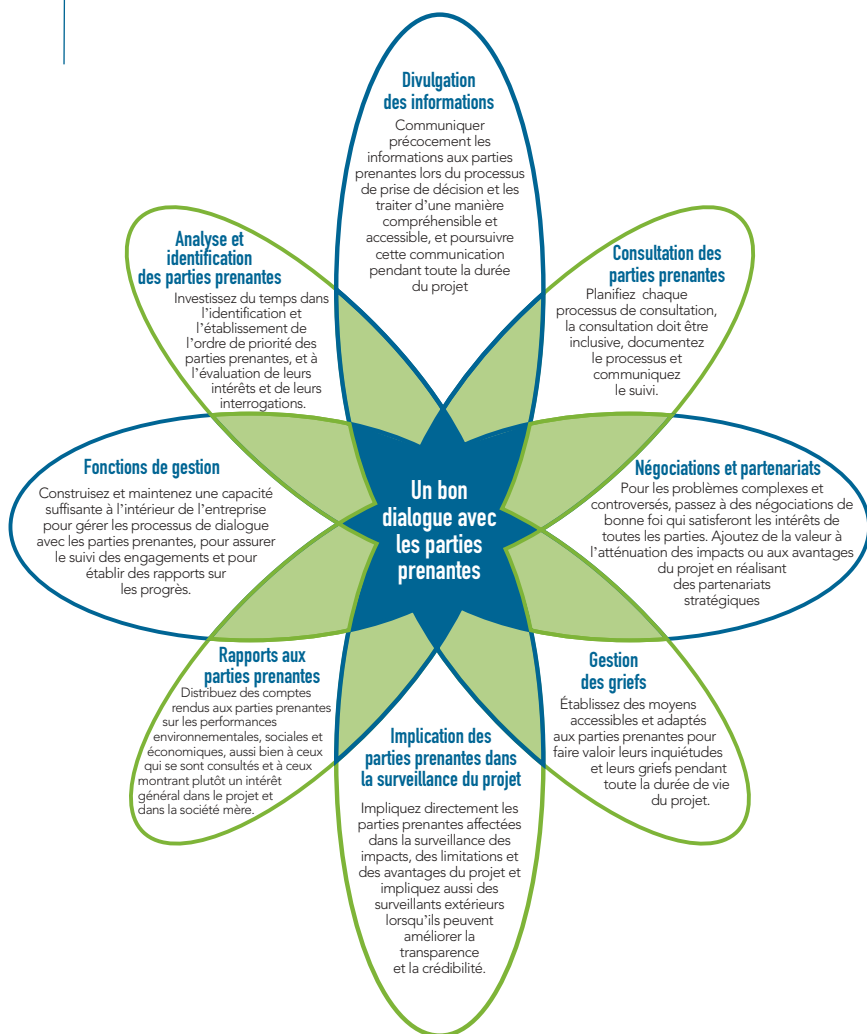
Les « intérêts » que chacun de ces groupes ou individus différents détient dans un projet ou dans un investissement seront variables. Par exemple, des gens pourront être directement affectés par l'éventualité des impacts environnementaux ou sociaux d'un projet. D'autres peuvent résider dans un pays différent tout en désirant communiquer leurs inquiétudes ou leurs suggestions à l'entreprise chargée du projet. Il faut aussi prendre en considération tous ceux qui peuvent avoir une forte influence sur le projet comme les organismes gouvernementaux de réglementation, les leaders politiques ou religieux et toutes les autres personnes actives au sein de la communauté locale. Il existe aussi des parties prenantes qui, en raison de leur stature ou de leurs connaissances, peuvent contribuer positivement au projet, en agissant par exemple en tant qu'intermédiaire impartial dans la médiation des relations.

## Quels sont les blocs fonctionnels du dialogue avec les parties prenantes ?

Le dialogue avec les parties prenantes est un terme global réunissant une large gamme d'activités et d'interactions tout au long de la durée d'un projet. Elles peuvent être divisées selon huit composantes (reportez-vous à la figure 2), chacune d'entre elles sera évoquée dans une section séparée ci-dessous :

- Analyse et identification des parties prenantes
- Divulgateion des informations
- Consultation des parties prenantes
- Négociations et partenariats
- Gestion des griefs
- Implication des parties prenantes dans la surveillance du projet
- Comptes-rendus aux parties prenantes
- Fonctions de gestion

**FIGURE 2 : COMPOSANTS CLÉ DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES**



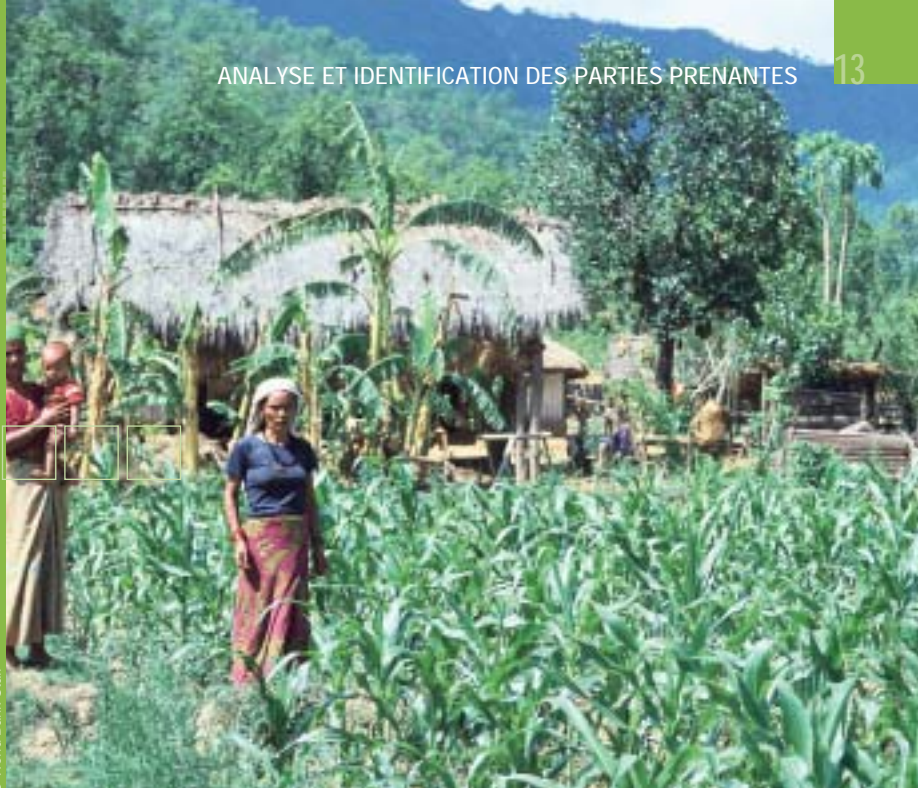
# Analyse et identification des parties prenantes

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 14 Identifiez ces parties prenantes directement et indirectement affectées par le projet
- 15 Identifiez celles dont les « intérêts » les classifient en tant que partie prenante
- 16 Soyez stratégique et sachez déterminer les priorités
- 18 Reportez-vous aux consultations et aux informations antérieures des parties prenantes
- 19 Développez des fiches de renseignements sociaux et économiques en vous concentrant sur les groupes vulnérables
- 20 Vérifiez les représentants des parties prenantes
- 22 Dialoguez avec les parties prenantes dans leurs propres communautés
- 23 Rappelez-vous que le gouvernement est une partie prenante clé
- 24 Travaillez avec les représentants, les ONG responsables et des organisations communautaires
- 26 Reconnaissez les employés comme un bon moyen de communication







© World Bank Staff

## Analyse et identification des parties prenantes

La première étape du processus de dialogue avec les parties prenantes concerne leur identification en déterminant quels sont les parties prenantes dans votre projet ainsi que leurs groupes et sous-groupes clé. (Rappelez-vous que certains groupes de parties prenantes peuvent être prédéterminés en fonction d'impératifs réglementaires.) À partir de ceci, l'analyse des parties prenantes peut se dérouler, c'est-à-dire de jeter un regard plus profond sur les intérêts du groupe de parties prenantes, comment et jusqu'à quel degré ils seront affectés, et quelle pourra être leur influence sur votre projet. Les réponses à ces questions fourniront l'assise sur laquelle construire la stratégie de dialogue avec les parties prenantes. Il est important de garder à l'esprit que toutes les parties prenantes dans un groupe particulier ou dans un sous-groupe ne partageront pas les mêmes interrogations ni ne manifesteront des priorités ou des opinions unifiées.

## ✓ Identifiez ces parties prenantes directement et indirectement affectées par le projet

Lors de l'identification des parties prenantes affectées, une approche systématique fonctionne souvent bien, en commençant par delimitier la sphère d'influence géographique du projet. N'ayez pas seulement à l'esprit les sites principaux du projet, mais aussi toute les installations connexes, notamment celles y relatives, les routes de transport, les zones potentiellement affectées par des impacts cumulatifs, ou les développements non planifiés, mais prévisibles. Utilisez cette analyse pour établir et articuler **la zone d'influence de votre projet**, et déterminer qui peut être affecté et comment.

Ce processus commencera à révéler ceux les plus directement affectés par le projet, que ce soit depuis l'utilisation des terres pour le site du projet ou les effets des rejets dans l'eau ou l'atmosphère, le transport en dehors du site de matériaux dangereux, ou encore les effets sociaux et économiques de la création d'emplois tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Une technique rapide et pratique de prendre en charge ce type d'exercice de **mise en correspondance des parties prenantes** porte le nom de « Zone d'impact » (reportez-vous à la boîte 1). En faisant correspondre la sphère d'influence des différents types d'impacts sociaux et environnementaux, l'entreprise en charge du projet peut commencer à identifier les groupes distincts par zone d'impact et à partir de cela, classer par ordre de priorité les parties prenantes en vue de leur consultation. Pour des projets à plus grande échelle, avec différentes phases en cours de leur développement, la mise en correspondance à la fois des installations sur le court terme et dans le futur peut aider l'entreprise à identifier « le cumul potentiel des impacts » sur les groupes de parties prenantes, ce qui n'aurait pas été évident en ayant qu'un simple regard sur le projet immédiat.

Alors que la priorité doit être offerte aux individus et aux groupes qui sont affectés directement et de manière défavorable dans la zone du projet, le tracé d'une ligne entre ceux qui sont affectés et ceux qui ne le sont pas, peut devenir un véritable défi. Même en déployant tous les efforts, des problèmes peuvent survenir. Les communautés se trouvant juste à l'extérieur de la zone du projet désigné peuvent en « percevoir » les impacts ou ressentir qu'elles ont été arbitrairement exclues des avantages issus du projet. C'est pour ces raisons qu'il doit être évité de définir d'une façon trop étroite les parties prenantes.

**BOÎTE 1 : COMMENT IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES  
PAR LE TRUCHEMENT DES ZONES D'IMPACT**

1. Dessinez un croquis cartographique des composants clé de la conception du projet, sur site et hors site, qui peuvent accroître les impacts locaux au niveau social et environnemental (c'est-à-dire, le site du projet, les infrastructures annexes comme les routes, les lignes électriques, les canaux ainsi que les sources de pollution de l'air, de l'eau et de la terre).
2. Identifiez l'étendue de la zone d'impact pour chacun de ces éléments, (c'est-à-dire, la surface d'expropriation des terres, les récepteurs de pollution de l'eau et de l'air, etc.).
3. Après avoir identifié et mis en correspondance l'ensemble des groupes de parties prenantes, superposez ces groupes aux zones d'impact.
4. En consultant les représentants pertinents des parties prenantes, vérifiez quels sont les groupes qui seront potentiellement affectés et par quels impacts. Cet exercice peut être réalisé plus efficacement en utilisant des photographies aériennes.

Source : *Doing Better Business Through Effective Consultation and Disclosure*, IFC, (1998).

### ✓ Identifiez celles dont les « intérêts » les classifient en tant que partie prenante

Pour certains projets, l'opposition qui se fera la plus entendre peut provenir de parties prenantes se trouvant en dehors de la zone affectée, dans d'autres parties du pays, voire dans d'autres pays ou même outre-mer. Sous-estimer leur influence potentielle sur les résultats d'un projet peut présenter des risques. Il est néanmoins important d'inclure aussi dans votre analyse des parties prenantes ces groupes ou organisations qui ne sont pas négativement affectées, mais dont les *intérêts* les classifient en tant que parties prenantes. L'analyse « **fondée sur les intérêts** » et la mise en correspondance peuvent aider à la clarification des motivations des différents acteurs et de la manière avec laquelle ils peuvent influencer sur les résultats du projet. Pour cet ensemble de parties prenantes, des solutions efficaces en termes de coûts (bulletins d'information, sites Internet, réunions avec un public ciblé), peuvent établir et maintenir ouverts des canaux de communication. Le choix de ne pas engager le dialogue avec ces parties prenantes risque de

porter la discussion de leurs problèmes devant d'autres interlocuteurs tels que les médias ou les politiciens. Même si cela doit de toute façon se produire, il est généralement préférable d'être proactif dans la gestion de tels risques en offrant des opportunités d'un dialogue constructif.

**Il est important d'avoir à l'esprit que la situation est dynamique et que les parties prenantes et leurs intérêts peuvent évoluer au fil du temps.**

### ✓ **Soyez stratégique et sachez déterminer les priorités**

Il n'est pas pratique, ni généralement nécessaire, d'engager le dialogue avec toutes les parties prenantes, avec le même niveau d'intensité, tout le temps. En étant stratégique et clair vis-à-vis de ceux avec qui vous engagez le dialogue et pourquoi, *avant* de faire le saut, peut aider à économiser du temps et de l'argent. Ceci nécessite de déterminer les priorités de vos parties prenantes et, en fonction de qui ils sont et de ce que sont leurs intérêts, de découvrir les meilleurs moyens d'établir le dialogue. L'analyse des parties prenantes doit épauler cette détermination des priorités en évaluant la signification du projet avec chacune des parties prenantes selon leur point de vue et vice versa. Il est important de garder à l'esprit que la situation est dynamique et que les parties prenantes et leurs intérêts peuvent évoluer au fil du temps, en termes de niveau de pertinence vis-à-vis du projet et de besoins de s'engager activement à différents niveaux. Par exemple, certaines parties prenantes seront plus affectées par une phase particulière d'un projet, comme par exemple les activités de construction.

Lors de la détermination des priorités, les conseils suivants peuvent être pris en considération :

- Quel type de dialogue avec les parties prenantes est-il **mandaté par la loi** ou par d'autres impératifs ?

## GLAMIS GOLD : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROJET DE LA MINE D'OR DE MARLIN

L'analyse et l'identification des parties prenantes peut s'avérer être un exercice redoutable. Il est parfois insuffisant de s'adresser seulement aux communautés et autres parties prenantes qui sont réellement perturbées par le projet, mais aussi à celles qui peuvent percevoir qu'elles sont perturbées ou qui se considèrent elles-mêmes comme les représentants des gens subissant cette perturbation.

Glamis Gold Ltd. a vécu une telle situation au cours du développement de la mine d'or de Marlin qui se situe sur deux municipalités du Guatemala. Environ 87 % de la propriété, y compris les zones de minéralisation et les installations de traitement, se trouvent à San Miguel, dont la population est à plus de 95 % indigène (Mam). Les 13 % restant de la propriété, sont occupés par les installations administratives de la mine et se trouvent à Sipacapa, dont la population est à plus de 77 % indigène (Sipakapense).

L'analyse préliminaire des parties prenantes a conduit l'entreprise à s'intéresser au processus initial de consultation auprès de la municipalité de San Miguel et de trois petits villages sur lesquels les zones de minéralisation et les installations de traitement devaient être construites. Les consultations et les efforts de développement de la communauté étaient moins intensifs à Sipacapa car la plupart des villages se trouvaient à quelque distance de la mine et des routes de transport. Néanmoins, à Sipacapa, des militants locaux et des intérêts politiques s'appuyant sur des ONG nationales et internationales ont élaboré une campagne contre le projet Marlin avec l'apport de certains membres de l'église catholique. Ceci eut pour effet de focaliser l'opposition à la mine dans la ville de Sipacapa, une municipalité affectée au minimum par la mine. Alors que des évaluations indépendantes déterminaient que Sipacapa ne représentait pas un risque spécifique quant à la santé ou à la pollution des eaux de surface, l'impression d'opposition parmi les résidents locaux les a conduits à protester contre le projet et à mettre en doute le processus de consultation.

- Qui sera **négativement affecté** par les impacts potentiels sociaux et environnementaux dans la zone d'influence du projet ?
- Quels seront les **plus vulnérables** parmi ceux potentiellement impactés et des efforts spéciaux de mise en place du dialogue sont-ils nécessaires ?
- À **quel niveau** du développement du projet les parties prenantes seront-elles le plus affectées (acquisition, construction, fonctionnement, déclassement).
- Quels sont les divers **intérêts** des parties prenantes du projet et quelle **influence** cela peut-il avoir sur le projet ?
- Quelles sont les parties prenantes qui pourraient **améliorer** la conception du projet ou en réduire les coûts ?
- Quelles sont les parties prenantes pouvant apporter la meilleure assistance lors de l'évaluation de la portée des questionnements et des impacts ?
- Qui est le plus ardent **défenseur** ou le meilleur **opposant** aux modifications que le projet apportera et pourquoi ?
- Qui pourrait s'opposer et être **préjudiciable** au succès du projet ?
- Avec qui est-il **crucial** d'engager le dialogue en premier et pourquoi ?
- Quelle est la **séquence optimale** d'engagement du dialogue ?

### ✓ Reportez-vous aux consultations et aux informations antérieures des parties prenantes

La référence aux informations antérieures des parties prenantes se rapportant à votre projet ou à son emplacement peut faire gagner du temps et signaler les risques, les obligations contractuelles ou les problèmes non résolus qui peuvent être alors gérés et hiérarchisés relativement aux différentes alternatives stratégiques considérées. Si votre projet fait partie de l'**extension d'une opération ou d'un investissement précédent**, des sources possibles d'informations antérieures comprennent les études d'évaluation de l'impact social et environnemental et les processus de consultation complétée lors d'une phase précédente du projet ; les rapports annuels de surveillance de l'environnement et les plans d'investissement communautaires de l'entreprise, du gouvernement local ou d'autres sociétés dans la même localité.

Pour des projets « terres incultes », les autres secteurs publics ainsi que les agences internationales de développement peuvent avoir publié des rapports et des plans qui identifient les parties prenantes et leurs intérêts dans le projet. Si votre projet doit se situer dans un **parc industriel**, vous chercherez peut-être à savoir si la création de ce parc était assujettie à un processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement ou impliquait la consultation des parties prenantes.

### ✓ Développez des fiches de renseignements sociaux et économiques en vous concentrant sur les groupes vulnérables

Pour les projets complexes qui auront vraisemblablement un impact sur les gens et sur l'environnement dans une zone géographique de grande ampleur ou qui affecteront des groupes vulnérables, il peut s'avérer utile de recueillir des informations socioéconomiques qui seront distribuées au personnel du projet et aux consultants externes qui travaillent sur la zone proposée du projet. Le recueil à l'avance de ce type de données peut aider à s'assurer que les activités d'engagement du dialogue avec les parties prenantes seront culturellement appropriées dès le début et que les groupes les plus vulnérables potentiellement en situation de désavantage, en raison du projet proposé, seront identifiés au plus tôt. Un spécialiste expérimenté en sciences sociales, connaissant bien la zone locale, sera nécessaire à l'élaboration de telles fiches de renseignements, qui pourront alors être utilisés et adoptés pour les phases ultérieures du projet.

La description des dimensions sociales et culturelles d'une zone peut comprendre des informations sur :

- effectif de la population et cartographie des emplacements
- caractéristiques démographiques de la population locale
- statut de la femme, moyens d'existence (permanent, saisonnier, travail migratoire, chômage), régime foncier et contrôle des ressources naturelles
- organisation sociale et dynamique du pouvoir
- niveaux d'alphabétisation et système de santé
- capacité d'accès aux informations techniques
- valeurs et perceptions culturelles

Pour des directives complémentaires, reportez-vous à la Remarque des Bonnes pratiques de l'IFC : « Prendre en compte la dimension sociale des projets du secteur privé » qui peut être téléchargé sur [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro).

### ✓ Vérifiez les représentants des parties prenantes

L'identification des représentants des parties prenantes et les consultations par leur biais peuvent être une manière efficace de disséminer des informations vers un grand nombre d'entre elles et de recevoir des informations en retour de leur part. En travaillant à la détermination des représentants, il existe néanmoins un certain nombre de facteurs qu'il faut prendre en considération.

Premièrement, assurez-vous que ces personnes sont les véritables défenseurs des points de vues de leurs constituants et qu'il est possible de compter sur eux pour communiquer fidèlement les résultats du dialogue avec l'entreprise aux parties prenantes représentées. Une manière d'y parvenir consiste à chercher par une *vérification* le bien-fondé du choix des représentants, en s'entretenant directement avec un échantillon de personnes affectées par le projet. La vérification in situ des points de vue des représentants désignés de cette manière peut aider à mettre en lumière les incohérences de la représentation des points de vue des parties prenantes. Les représentants des parties prenantes légitimes pourraient être, notamment :

- des représentants élus des conseils régionaux, locaux et des villages
- des représentations traditionnelles, comme un chef de village ou des responsables tribaux
- des leaders (pdg, directeur) de coopératives locales, d'autres organisations communautaires, des ONG et autres associations féminines locales.
- des politiciens et des officiels du gouvernement local
- des professeurs
- des leaders religieux

De plus, sachez que le fait d'habiliter certaines personnes en tant que « liaison » entre la population locale et le projet leur confère un certain niveau de pouvoir et d'influence. Dans certaines situations, ceci peut être perçu comme l'attribution d'un pouvoir à un groupe (ou à un ensemble d'individus) par rapport à un autre, ce qui peut être à l'origine de tensions ou de conflits. Dans d'autres cas, il peut exposer ces individus à de nouvelles pressions de leurs



### CHINE DE L'OUEST : CONFIRMATION DE LA LÉGITIMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES PARTIES PRENANTES

**E**n Chine de l'Ouest, une jeune entreprise chimique chinoise a développé une installation dans une usine industrielle existante entourée de terres agricoles et résidentielles. L'entreprise a eu besoin d'acquiescer une petite surface de terres agricoles appartenant à un certain nombre de fermiers locaux pour y installer une décharge de déchets solides. Plutôt que d'engager le dialogue directement avec la communauté affectée dans un processus de discussion d'acquisition de terres et de problèmes de compensation, l'entreprise a décidé de travailler plutôt avec quelques membres du conseil du village en déterminant et en distribuant des compensations.

Dans ce cas, les membres du conseil choisis par l'entreprise ne représentaient pas véritablement la communauté affectée. Sans des moyens de consultation et de vérification plus étendus, la transparence autour du processus de compensation était très limitée. Il en résulta que le paiement des compensations n'a pas atteint les personnes affectées et l'entreprise découvrit que leur accès à la décharge était bloqué par des villageois furieux demandant des compensations rétroactives pour les pertes encourues. La situation s'est avérée être une expérience et une leçon très coûteuses pour l'entreprise aussi bien au niveau des relations fortement compromises avec les parties prenantes qu'à celui de devoir payer des compensations par deux fois.

homologues ou d'autres membres de la communauté. Ce processus peut aussi être sujet à manipulations de la part de personnes recherchant des avantages ou une influence ne servant que leurs propres intérêts. Encore une fois, l'élargissement des canaux de communication en utilisant une vérification directe de temps à autre et sans exagérément accorder sa confiance à une seule source d'intermédiaire peut être utile au plan de la transparence et de la responsabilité

### ✓ **Dialoguez avec les parties prenantes dans leurs propres communautés**

Généralement les entreprises qui choisissent un site sur lequel les parties prenantes se sentent plus à l'aise, plus vraisemblablement sur un emplacement au sein de la communauté, ont tendance à bénéficier de processus d'engagement du dialogue plus productifs, pour les raisons suivantes<sup>1</sup> :

- Il apporte de la **transparence** au processus. Les membres de la communauté peuvent être témoins du processus et rester informés sur les discussions en cours se déroulant en leur nom et sur ce qui a été convenu lors de la clôture des consultations ou des négociations.
- Il augmente la **responsabilité** des leaders locaux. Les membres de la communauté seront habilités à déposer des réclamations et ils seront en mesure de surveiller leur évolution et éviter la corruption.
- Il envoie le message que les entreprises accordent une **grande valeur aux informations provenant des communautés** avec suffisamment d'insistance pour y circuler et s'y répandre.
- Il contribue à développer la sensation auprès des membres de la communauté de leur **appartenance** au processus d'établissement du dialogue. Les membres de la communauté affirment que l'opportunité d'émettre des suggestions pendant les réunions leur donne le sentiment de jouer un rôle sur le résultat des décisions.
- Finalement, il permet aux membres de la communauté d'**identifier leurs propres représentants**, interdisant aux représentants illégitimes d'affirmer qu'ils s'expriment au nom des communautés.

---

Source : "Stakeholder Consultation Issue Paper," Corporate Engagement Project (novembre 2004) Pour de plus amples informations, rendez-vous sur : [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

## ✓ **Rappelez-vous que le gouvernement est une partie prenante clé**

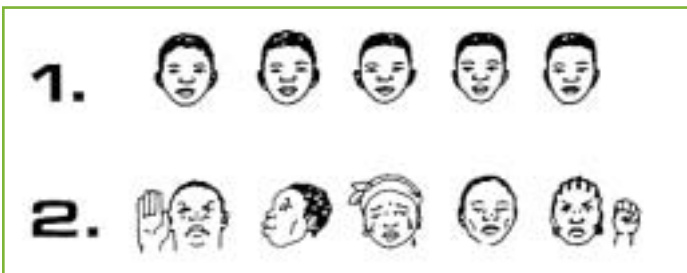
Il existe de nombreuses raisons d'établir et de maintenir de bonnes relations de travail avec les autorités gouvernementales à différents niveaux et de les tenir au courant des activités du projet et des impacts anticipés. L'appui du gouvernement peut être critique quant au succès d'un projet et l'engagement de routine avec diverses autorités réglementaires et de service public est souvent imposé au titre de l'exercice des affaires. Sur un niveau pratique, les autorités gouvernementales locales peuvent avoir établi depuis longtemps des relations avec les communautés affectées par le projet et avec d'autres groupes locaux ou nationaux de parties prenantes, et de ce fait peuvent jouer un rôle en organisant et en facilitant les discussions entre les représentants du projet et des parties prenantes. Le gouvernement local peut favoriser un partenariat avec des entreprises privées à de nombreux égards, par exemple en fournissant des services, des informations de communication à destination des populations locales ou en intégrant des plans de développement local pour répondre aux besoins opérationnels du projet.

Le suivi de l'évolution des consultations menées par le **gouvernement avec les parties prenantes** sur des questions relatives à votre projet est fortement recommandé. De telles consultations peuvent être nécessaires au niveau de la planification économique régionale, des possibilités environnementales ou des permis de prospection, des compensations pour la terre et pour les biens, ou pour la conception et la gestion des infrastructures. Il est important que votre entreprise soit informée de ces consultations car elles peuvent avoir des implications au niveau des futures relations avec les parties prenantes. Par exemple, si la qualité ou l'étendue des consultations mises en œuvre par le gouvernement s'avèrent inadéquates, elles peuvent augmenter le nombre de griefs ou présenter des risques qu'une entreprise privée devra ultérieurement gérer. Ils comprennent une trompeuse montée des attentes ou le développement d'une perception erronée du projet. Plus sérieusement, si les consultations sont une obligation légale du gouvernement avant l'octroi de licence ou de concessions par exemple, l'incapacité de répondre à de telles obligations peut compromettre la licence d'exploitation par votre entreprise. C'est pourquoi, lorsque des questions se posent sur le processus de consultation du gouvernement ou de problèmes non résolus avec

les parties prenantes, il est de l'intérêt de votre entreprise d'essayer de découvrir la nature d'un tel questionnement et, autant que faire se peut, de prendre les décisions permettant de répondre à une telle situation.

### ✓ Travaillez avec les représentants, les ONG responsables et les organisations communautaires

Les organisations non-gouvernementales (ONG) et les organisations communautaires, particulièrement celles qui représentent des communautés directement affectées par un projet, peuvent être des parties prenantes importantes pour les entreprises afin d'identifier et d'ouvrir le dialogue sur une base proactive. Les ONG peuvent détenir une expertise de grande valeur pour un dialogue efficace avec les parties prenantes. Par exemple, elles peuvent être les sources d'une meilleure connaissance du milieu local, fournir des recommandations sur la conception et sur la réduction des impacts, être un intermédiaire de consultation des groupes sensibles ainsi que des partenaires lors de la planification, de la mise en œuvre et de la surveillance de divers programmes liés au projet. Néanmoins, il est important de procéder à une recherche initiale de la dynamique locale du pouvoir et de l'existence de groupes avec des intérêts spéciaux afin de s'assurer que toutes les organisations intermédiaires, comme les ONG, sont de véritables représentants et des responsables des intérêts de la communauté qu'ils affirment supporter et représenter. S'il existe une opposition provenant d'une ONG, le dialogue engagé très tôt pour essayer de comprendre les inquiétudes et les critiques soulevées peuvent offrir une opportunité de gérer ces questions avant qu'elles ne prennent de l'ampleur ou de trouver une autre porte de sortie pour qu'elles s'expriment.



Deux points de vue sur ce qui constitue une « communauté ».

Source : Rifkin, 1980

## GUATÉMALA : DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES AU NIVEAU NATIONAL – LE RÔLE DU GOUVERNEMENT

Lorsque le dialogue avec les parties prenantes est nécessaire au niveau national plutôt qu'au niveau local, il peut être plus approprié pour le gouvernement plutôt que pour une entreprise privée d'organiser et de faciliter le débat public. Ce fut le cas pour le projet **Glamis Gold de Marlin au Guatemala**. Les réactions publiques à l'exploitation de la première mine d'or au Guatemala ont généré un débat national sur l'impact du développement du secteur minier et sur la contribution des investisseurs étrangers sur l'économie aussi bien nationale que locale.

Afin de gérer les attentes du public et de créer un forum pour faciliter le dialogue parmi les parties prenantes clé, le gouvernement a appuyé la formation d'une commission de haut niveau chargée de la médiation de conflits à la suite de la mise en œuvre du projet Marlin et qui proposerait des modifications à la législation minière. Il a été demandé à la commission de prendre en considération les problèmes ayant été portés à l'attention du public par les ONG nationales et internationales ainsi que par l'église catholique.

Les membres de la commission comprenaient des représentants du gouvernement et de l'église catholique, d'une ONG environnementale ainsi que des représentants de l'université. La commission a autorisé l'entreprise à mettre en œuvre un forum formel au cours duquel il a été possible d'interagir avec les parties prenantes clé ; cette commission a aussi aidé à diminuer la tension autour du débat minier. Au mois d'août 2005, la commission fournissait un rapport comprenant des directives sur la réforme de la loi minière. En se fondant sur ce rapport, le Parlement guatémaltèque est actuellement au travail sur cette nouvelle législation.

**Le retour d'informations par la main-d'œuvre locale peut être un moyen d'identifier les enjeux et les questions provenant des communautés locales.**

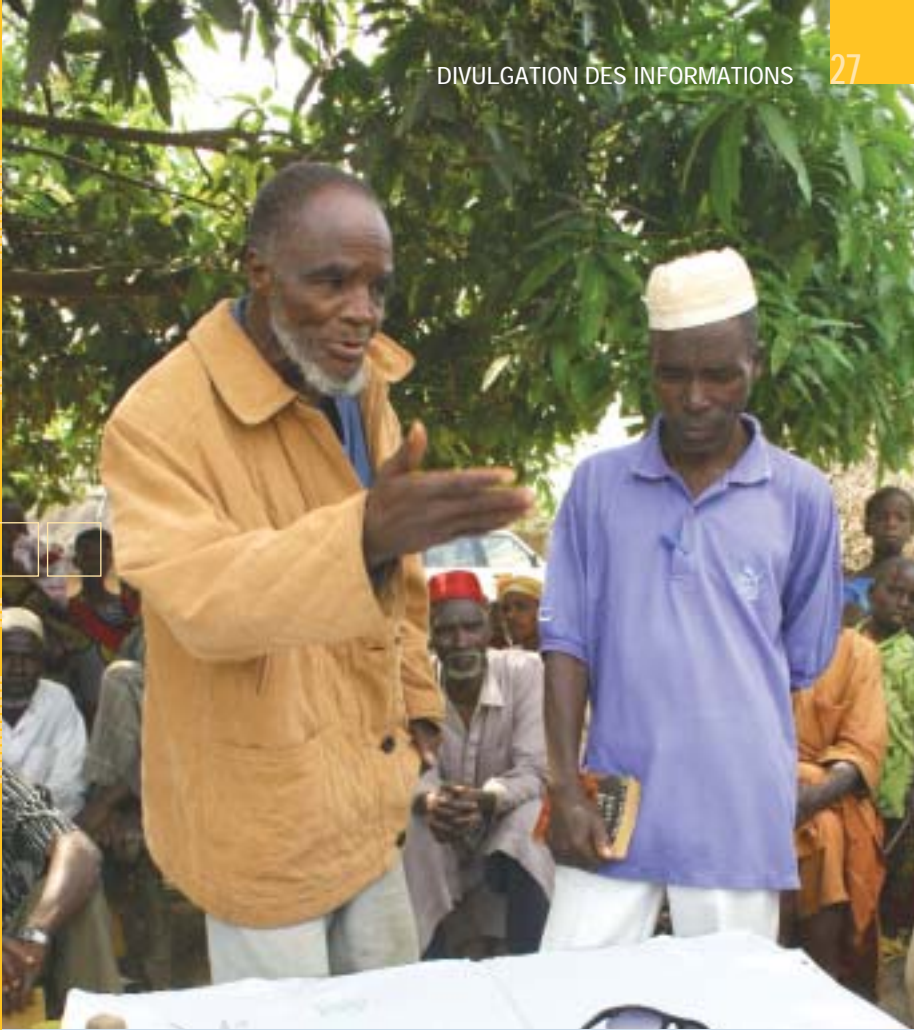
**✓ Reconnaissez les employés comme un bon moyen de communication**

Les communautés locales ont tendance à être considérées comme étant celles « en dehors » de l'enceinte de l'entreprise. En réalité, une bonne partie de votre effectif peut faire partie de ces communautés ou résider parmi elles. Que ce soit explicite ou implicite, les employés transmettent des messages sur l'entreprise et sur le projet vers le monde extérieur et favorisent la création de perceptions ainsi que le passage d'informations. Ceci offre une excellente opportunité pour les entreprises de miser sur ce réseau de communications intégré comme un moyen de diffusion et de dissémination à destination de la population locale. Le retour d'informations par la population active peut aussi être un moyen d'identifier les enjeux et les questions provenant des communautés locales. Les entreprises qui y réussissent font un effort pour garder leurs employés bien informés, pour les inclure dans la stratégie de dialogue de l'entreprise avec les parties prenantes et elles utilisent leur aide en tant qu'ambassadeurs en première ligne pour établir des relations avec la population locale.









© T. Pollett

## Divulgence des informations

La divulgation est un terme formel qui signifie de rendre accessibles des informations aux parties intéressées et affectées. La communication de telles informations d'une manière compréhensible par les parties prenantes est une première étape (toujours renouvelée) du processus de dialogue avec les parties prenantes. Toutes les autres activités, depuis la consultation et une participation éclairée aux négociations et à la résolution des griefs, seront plus constructives, si les parties prenantes, y compris les communautés affectées, détiennent des informations précises et actualisées sur le projet, ses impacts et sur tous les autres aspects pouvant avoir un effet sur elles.

### ✓ Soyez transparent

Les bonnes pratiques impliquent de prendre des mesures pour augmenter la transparence et la responsabilité en tant que moyen de promouvoir la compréhension sur votre projet et d'inspirer la confiance publique. L'adoption d'une « présomption en faveur de la divulgation » signifie d'être en mesure de présenter autant que faire se peut des informations, particulièrement s'il n'y a pas de raisons impérieuses de ne pas les partager. Rappelez-vous qu'un manque d'information peut conduire à répandre une désinformation à propos d'un projet, ce qui peut à la fois salir la réputation d'une entreprise et saper les efforts d'établissement d'un dialogue informé avec les parties prenantes. Il s'agit d'un milieu dans lequel la **perception est importante**. Si des entreprises sont perçues comme étant fermées ou cultivant le secret, la confiance du consommateur et celle du public peuvent être affectées. Quelquefois, les parties prenantes prêtent moins attention au contenu réel des informations étant divulguées qu'au *principe* d'ouverture et de transparence.

□ □ **Donnez aux gens des informations dont ils ont besoin pour participer d'une manière informée.**

### ✓ Appliquez les principes d'une bonne pratique

- **Divulgation précoce** – dans le but de fournir des informations pertinentes à destination des parties prenantes ciblées avant la prise de décision. Au minimum, expliquez les étapes suivantes et soyez clair à propos des éléments du projet qui sont fixés et qui peuvent être modifiés ou améliorés en se fondant sur la consultation et sur des suggestions participatives.
- **Divulgation d'informations objectives** – autant que faire se peut, restez ouvert à propos du projet. En bref, « dites la vérité ». Évitez d'exagérer les bonnes nouvelles, telles que les possibilités d'emploi ou de minimiser les mauvaises nouvelles, telles que les niveaux de bruit anticipés ou les perturbations du trafic pendant la période de construction. Si les chiffres réels sont disponibles, fournissez-les, même s'il ne s'agit que d'estimations. À la longue,

il est plus sûr de dire, par exemple, que : « à présent, nous estimons le besoin à environ 200 nouveaux emplois sans spécialité sur le court terme et à 20 nouveaux emplois permanents semi-spécialisés », plutôt que de promettre : « Il y aura un grand nombre d'emplois ».

- **Concevez la divulgation pour qu'elle renforce la consultation** – Lorsque cela s'avère approprié, considérez la divulgation d'un projet ainsi que les informations environnementales et sociales comme faisant partie intégrante de la consultation des parties prenantes. Donnez aux gens des informations dont ils ont besoin pour participer d'une manière informée. Laissez suffisamment de temps, et c'est important, entre la diffusion des informations sur les avantages et les inconvénients du projet (ou les modifications d'exploitation et leurs implications) et le début des consultations. Les gens ont besoin de temps pour analyser les problèmes et mesurer les différentes options. Ne vous attendez pas à ce que les informations entendues ou vues pour la première fois par les parties prenantes sur un projet permettront de prendre immédiatement des décisions sur ce qu'ils désirent.
- **Fournissez des informations concrètes** – dans un format et dans une langue immédiatement compris et adaptés au groupe ciblé de parties prenantes. Le but doit être pour les informations fournies de permettre aux gens et aux organisations de se forger un jugement informé sur des modifications qui vont affecter leur vie. Ceci peut signifier que des informations seront nécessaires selon différents formats afin de répondre aux besoins des diverses audiences. Les facteurs à prendre en considération pour déterminer les formes que devront prendre ces informations et comment les présenter comprennent : le niveau de détails techniques, la langue et les dialectes locaux, la sensibilité culturelle, le rôle des femmes et des hommes, la composition ethnique des communautés, les capacités de lecture et d'écriture, les structures de la gouvernance communautaire et les méthodes locales de diffusion des informations auprès des groupes de parties prenantes.
- **Assurez-vous de l'accessibilité aux informations** – en vous interrogeant sur la manière avec laquelle le destinataire recevra et comprendra les informations dans les meilleures conditions. Par exemple, les impératifs réglementaires de divulgation des

informations dans des lieux ouverts au public (bureaux de la réglementation environnementale du gouvernement, autorités locales de planification, etc.) sont nécessaires, mais insuffisants, pour diffuser des informations d'importance auprès des parties prenantes. Particulièrement avec les communautés affectées, il peut s'avérer beaucoup plus constructif de divulguer les informations au cours de réunions publiques, de réunions moins importantes de sous-groupes spécifiques de parties prenantes, par le biais de personnes et d'intermédiaires (comme le chef du conseil du village local ou le clergé ou des leaders traditionnels), ou en diffusant un résumé des informations les plus importantes dans la langue locale, par exemple au moyen des journaux et des médias, des panneaux routiers ou directement par courrier. Généralement, c'est une bonne idée de demander l'avis des parties prenantes au cours du processus de consultation, ces dernières peuvent souvent vous faire savoir directement le type d'informations voulues et dont ils ont besoin, sous quelle forme, et comment et quand ils voudraient que le dialogue soit engagé.

### ✓ Mesurer les risques et les avantages

Il se produira des situations au cours desquelles la divulgation de certains types d'informations à des moments « sensibles » pendant le cycle du projet pourrait engendrer des risques. Il est facile de comprendre, par exemple, qu'au tout début du développement d'un projet, la révélation des cartes que vous détenez à la concurrence sur vos intentions pourrait poser de sérieux risques commerciaux. De tels facteurs devront être pris en considération lors de la décision de ce qui sera divulgué et quand. D'autres raisons de non-divulgation peuvent comprendre : la confidentialité commerciale et les informations exclusives d'intérêt commercial, les informations sur la vie privée, sur la sécurité ou sur la nature de la sécurité des individus, ou les situations dans lesquelles la divulgation d'informations au tout début du développement d'un projet pourrait exacerber les attentes du public, provoquer un comportement spéculatif ou créer des peurs inutiles. Néanmoins, les considérations de non-divulgation doivent être comparées à la nécessité d'informer les groupes de parties prenantes afin de protéger leurs intérêts. Généralement, l'expérience prouve que les entreprises qui se sont engagées sur la transparence et la responsabilité ont pu promouvoir la profitabilité de leurs investissements sur le long terme.

- L'expérience prouve que les entreprises qui se sont engagées sur la transparence et la responsabilité ont pu promouvoir la rentabilité de leurs investissements sur le long terme.

### ✓ Gérez les informations sur les questions sensibles et controversées

Il existe des problèmes avec certaines parties prenantes, comme l'acquisition de terre et la réinstallation, qui peuvent être particulièrement sensibles et être à l'origine de risques pour l'entreprise si des informations à leur sujet ne sont pas communiquées et gérées avec efficacité. Dans de tels cas, il peut être préférable de fournir les informations au sujet du problème *en même temps* que de procéder à des consultations face à face. De cette manière, les désinformations et les réactions immédiates des parties prenantes affectées peuvent être immédiatement prises en compte en même temps que les faits. Lors de la préparation des informations relatives à la consultation des parties prenantes sur des problèmes controversés, il peut être utile d'employer les mesures suivantes :

- Adapter les informations en fonction des différentes parties prenantes affectées.
- Présenter les faits en étant aussi **transparent** que possible
- Expliquer les **incertitudes** et leurs limites (c'est-à-dire le pire, le meilleur et le plus vraisemblable parmi les scénarios).
- Expliquer quelles sont les informations nécessaires de la part des parties prenantes et comment elles seront utilisées lors du processus de **prise de décision**.
- Expliquer ce que les parties prenantes peuvent faire et **qui elles peuvent contacter** pour obtenir plus d'informations.

### SASOL, MOZAMBIQUE : DIVULGATION D'UN DOCUMENT D'INFORMATIONS GÉNÉRALES

Pour faciliter l'implication des parties prenantes pendant la phase initiale du processus EIA d'exploration des hydrocarbures « offshore » au Mozambique, l'entreprise a préparé un document d'informations de base (BID). Ce document a été largement distribué parmi les parties prenantes identifiées à cette époque, par courrier électronique et par postage, et il a été diffusé sur une page Web créée par Sasol pour le processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIA). L'objectif du document d'informations de base était de faire connaître aux parties prenantes les activités projetées de la Sasol, de fournir des informations sur le projet d'exploration, d'expliquer le processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement et d'inviter les parties prenantes à commenter et à participer à ce processus. Le document d'informations de base se référait aussi à la législation en vigueur, fournissait des informations générales sur les activités les plus importants du projet et mettait en valeur les problèmes clés relatifs aux impacts potentiels de ces activités. Afin de promouvoir une meilleure compréhension des activités proposées par les parties prenantes locales, le document a été produit sous forme d'une brochure, en utilisant un langage non technique, des cartes en couleur et des figures pour expliquer le processus et a ensuite été distribué au public. Le document d'informations générales était disponible en portugais et en anglais, et était utilisé pour étayer le programme de consultation publique de l'entreprise.

# Consultation des parties prenantes

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 34 Cinq étapes d'une consultation itérative
- 44 Participation informée
- 47 Consultations avec des peuples indigènes
- 56 Considérations sur la problématique  
homme-femme lors des consultations



La consultation des parties prenantes  
concerne véritablement l'initiation  
et le soutien à des relations externes  
constructives au fil du temps.





© T. Pollett

## Consultation des parties prenantes

Comme nous en avons discuté dans la section précédente, la divulgation des informations doit venir étayer la consultation. La consultation est un processus à deux directions du dialogue entre l'entreprise chargée du projet et ses parties prenantes. La consultation des parties prenantes concerne véritablement l'initiation et le soutien à des relations externes constructives au fil du temps. Les entreprises qui initient le processus très tôt et considèrent une approche stratégique sur le long terme, sont par essence celles qui développent leur propre « licence sociale de fonctionnement ».

Pour des projets qui présentent des impacts environnementaux et sociaux, la consultation ne se bornera pas à une conversation unique mais à une série d'opportunités d'engendrer la compréhension à propos du projet parmi ceux qu'il intéressera ou affectera vraisemblablement, et d'apprendre comment ces participants externes perçoivent le projet ainsi que les risques, les opportunités et les impacts associés, et les mesures de compensation. L'écoute du questionnement et les informations en retour des parties prenantes peuvent s'avérer être une source d'informations de grande valeur qui peut améliorer à la fois la conception et les résultats du projet, et aider l'entreprise à identifier et à contrôler les risques externes. Cette écoute peut aussi être à la base d'une future collaboration et de partenariats. Pour les parties prenantes, le processus de consultation par une entreprise est une opportunité d'obtenir des informations ainsi que de participer à l'éducation du personnel sur le contexte local dans lequel le projet se déroulera, de soulever des interrogations et des problèmes et d'aider potentiellement à donner une forme au projet en émettant des suggestions que l'entreprise devra prendre en considération et auxquelles elle devra répondre.

## CINQ ÉTAPES POUR UNE CONSULTATION ITÉRATIVE

La nature *itérative* du processus de consultation est essentielle. Quel que soit le stade du projet au cours duquel la consultation prend place, les étapes de base du processus resteront essentiellement les mêmes et pourront être répétées en fonction du besoin pendant toute la durée du projet.

### 1. Planification avancée

Avant de commencer le processus de consultation des parties prenantes, il est utile de s'interroger sur les personnes devant être consultées, sur quels sujets et dans quel but. L'obtention de réponses claires à ces questions avant toute chose peut économiser du temps, réduire les coûts et aider à vérifier les attentes. Pour des projets comportant de nombreux groupes de parties prenantes et de multiples questions, la préparation à l'avance d'un **Plan de dialogue avec les parties prenantes** est fortement recommandée.

## BOÎTE 2 : VALEURS FONDAMENTALES DE LA PRATIQUE À UNE PARTICIPATION PUBLIQUE

*Les organisations utilisent quelquefois des terminologies différentes, comme par exemple « consultation », « consultation publique » ou « participation publique », pour exprimer des principes et des concepts similaires. Les valeurs fondamentales de l'Association internationale pour la participation publique sont les suivantes :*

1. Le public doit pouvoir s'exprimer sur les décisions concernant des actions qui pourraient affecter leur vie.
2. La participation publique inclut la promesse que la contribution du public aura une influence sur la décision.  
La participation publique permet de promouvoir des décisions durables en reconnaissant et en communiquant les besoins et les intérêts de tous les participants, y compris les preneurs de décisions.
3. La participation publique recherche et facilite l'implication de ceux qui sont potentiellement affectés ou intéressés par une décision.
4. La participation publique recherche les suggestions émanant des participants en concevant la manière avec laquelle ils participent.
5. La participation publique fournit à tous les participants des informations dont ils ont besoin pour s'investir de manière significative.
6. La participation publique communique aux participants comment leurs suggestions ont influencé la décision.

Source : *International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org)*

(reportez-vous à l'annexe 3 pour un exemple d'un tel plan). Pour des projets plus simples ou pour des extensions à un projet, il peut être suffisant de vérifier que certaines questions clé ont été prises en considération. Elles peuvent inclure ce qui suit :

- **Objectif** – Quelles sont les raisons stratégiques de consulter les parties prenantes à cette étape particulière du projet ? Elles peuvent couvrir une large palette d'objectifs, depuis la conformité aux impératifs réglementaires et à la négociation des compensations jusqu'à l'obtention d'un accès aux terres

communautaires pour une étude préparatoire, l'établissement de relations basées sur la confiance ou la gestion des attentes en général.

- **Impératifs** – Existe-t-il des impératifs pour la consultation qui nécessitent une réponse à ce stade du processus ? Il peut exister des impératifs légaux ou réglementaires, des impératifs de politique internes à l'entreprise ou des conditions de la part des bailleurs de fonds et des parties prenantes.
- **Parties prenantes** – Quels sont les groupes clé de parties prenantes qui doivent être consultés pendant cette phase du projet ? Quels sont les problèmes qu'ils voudront vraisemblablement aborder ? Quels sont leurs intérêts et pourquoi ?
- **Cadrage des problèmes prioritaires** – Existe-t-il des groupes à risques élevés ou des problèmes nécessitant une attention particulière à ce stade ? Existe-t-il des groupes vulnérables dans la zone du projet ou des sujets qui sont particulièrement sensibles ou controversés ? Une planification avancée peut être requise pour adapter spécifiquement la consultation en fonction de ces besoins.
- **Techniques** – Quelles sont les techniques et les méthodes qui seront les plus efficaces lors de la communication avec les différents groupes de parties prenantes ? Des moyens traditionnels ou adaptés de consultation et de prise de décision peuvent s'avérer pertinents dans ce cas. Considérez l'utilisation de méthodologies de la participation lorsque cela s'avère approprié et les services des parties prenantes qualifiées pour faciliter le processus.
- **Responsabilités** – Qui dans l'entreprise (ou en externe) est responsable de quelles activités ? Est-ce que les calendriers, les responsabilités et la hiérarchie des activités de consultation sont claires ?
- **Documentation** – Comment les résultats du processus seront-ils capturés, enregistrés, suivis et diffusés ?

## ADASTRA MINERALS : ADAPTATION DE LA DIVULGATION ET DES CONSULTATIONS AU CONTEXTE LOCAL

Lorsque les consultants travaillant pour **Adastra Minerals** en DRC (Congo) ont commencé le dialogue public relatif au **Projet Kolwezi Tailings** dans la province du Katanga, ils se sont trouvés face à de nombreux défis. En dehors des officiels locaux, très peu parmi les membres de la communauté potentiellement affectée parlaient la langue nationale (le français) et le taux d'alphabétisation était très bas. La communication était revenue à la tradition orale dans de nombreuses zones en raison de la cherté et de la difficulté d'obtenir du papier. Aucun journal n'était publié dans la ville de Kolwezi, aucun panneau d'affichage, pas de réseau téléphonique en état de fonctionner et aucun système postal.

Pour surpasser certains de ces obstacles, le processus d'établissement du dialogue avec la communauté a imposé l'utilisation de manière intensive des six stations de radio locales, qui transmettent à la fois en français et en swahili. La communication orale s'est avérée très efficace une fois que le réseau des informateurs clé a été mis en place. Des posters spéciaux dépeignant les impacts éventuels ont été développés afin de surpasser l'analphabétisme pendant les réunions d'évaluation de l'impact sur l'environnement et pendant les présentations à la communauté locale et ont été rédigés en swahili et en français pour surpasser la barrière des langues. Des téléphones mobiles ont aussi été largement utilisés en tant que moyens de contact avec les personnages importants et pour mobiliser les autres, soit par des appels directs ou par des textos (sms). Un temps considérable a été dévolu à la mise en œuvre d'une série de réunions au niveau des villages afin de surpasser le défi logistique associé au transport d'un grand nombre de personnes sur un seul site lorsqu'il n'existe aucun transport public et quand les communications sont limitées.

## 2. Consultez en utilisant les principes de base des bonnes pratiques

Il n'existe aucune recette miracle de mise en œuvre d'une consultation. De par sa nature, le processus sera toujours adapté au contexte. Ce qui signifie que les techniques, les méthodes, les approches et les calendriers devront être adaptés à la situation locale et aux différents types de parties prenantes étant consultés. Idéalement, un bon processus de consultation sera :

- **ciblé** sur celles qui seront vraisemblablement les plus affectées par le projet
- **déclenché suffisamment tôt** pour cerner les problèmes importants et avoir un effet sur les décisions du projet s'y rapportant
- **renseigné** comme résultant d'informations pertinentes étant diffusées à l'avance
- **significatif** pour les personnes consultées grâce à un contenu présenté dans un format immédiatement compréhensible et avec des techniques qui sont culturellement appropriées.
- **bi-directionnel** pour que chacune des parties ait l'opportunité d'échanger des points de vue et des informations, d'écouter et d'avoir leurs interrogations prises en compte.
- **paritaire** (hommes-femmes) en reconnaissant que leurs points de vue et besoins sont différents.
- **localisé** pour prendre en compte les délais d'exécution, le contexte et les langues locales
- **libre** de toute manipulation ou coercition
- **documenté** pour garder trace de qui a été consulté et des problèmes importants soulevés
- **présenté avec ses conclusions** en temps utile à ceux ayant été consultés, avec une clarification sur les étapes suivantes
- **continu** pendant toute la durée du projet

**Il n'existe aucune recette miracle de mise en œuvre d'une consultation. De par sa nature, le processus sera toujours adapté au contexte.**

### BOÎTE 3 : POURQUOI LES COMMUNAUTÉS « FONT-ELLES CONFIANCE » À UNE ENTREPRISE ?

La confiance devient une notion plus tangible et moins abstraite quand elle est observée dans son contexte culturel et quand elle est associée à une **prévisibilité**. Lorsque la confiance est définie comme « savoir à quel moment les attentes seront satisfaites », elle démystifie la notion de confiance et génère une définition plus objective avec laquelle travailler.

À maintes reprises, les communautés ont partagé des exemples de certains des aspects concrets et non financiers des relations avec des entreprises qui leur sont importants et qui les inciteraient à « avoir confiance » en une compagnie.

- L'entreprise reconnaît ou affirme publiquement qu'elle a besoin de la confiance de la communauté pour obtenir une licence sociale de fonctionnement.
- Les communautés sont consultées et interviennent sur les questions qui les concernent.
- Il existe un mécanisme ou une procédure qui permet de maintenir l'entreprise responsable de ses activités.
- Les communautés continuent d'être informées sur les plans ou sur les perspectives futures des entreprises
- Les réunions avec le personnel de l'entreprise de manière personnelle et informelle.
- L'entreprise est connue pour être fiable et prévisible, et il est de notoriété publique que l'entreprise appliquera ce qu'elle promet.
- Le personnel de l'entreprise traverse la ville à pied et noue des relations plutôt que d'utiliser une voiture.
- Le personnel de l'entreprise noue des relations informelles avec la population locale.
- L'entreprise fait des efforts pour résoudre les petits problèmes avec les gens.
- L'entreprise utilise une langue que la population comprend.

Source : "Stakeholder Consultation Issue Paper," Corporate Engagement Project (novembre 2004) Pour de plus amples informations, rendez-vous sur : [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

- La documentation des activités de consultation et leurs résultats est critique vis-à-vis d'une gestion efficace du processus de dialogue avec les parties prenantes.

### 3. Incorporez les informations en retour

La consultation des personnes donne lieu à une « promesse » implicite, qui au minimum, indique que leurs points de vue seront pris en considération pendant le processus de prise de décision. Ceci ne signifie pas que chaque problème ou chaque demande doit être mise à exécution, mais cela signifie d'être clair avec les personnes pour qui certains aspects du projet sont toujours ouverts à la modification en se basant sur leurs informations, et sur ceux qui ne le sont pas. Ceci signifie aussi qu'il faut prendre au sérieux les informations en retour reçues pendant le processus de consultation et développer les efforts nécessaires pour répondre aux problèmes posés par des modifications de la conception du projet, par des mesures proposées d'atténuation des impacts ou par des opportunités ou des avantages de développement. Inévitablement, des limites se dessineront, à la fois commerciales et pratiques, jusqu'à un palier autorisant une réponse positive aux demandes des parties prenantes. Dans d'autres circonstances, la réalisation de modifications résultant des informations en retour des parties prenantes sera frappée au coin du bon sens commercial et contribuera au développement local ou pourra être réalisée comme un geste de bonne foi et d'établissement de bonnes relations.

### 4. Documentez le processus et les résultats de la consultation

La documentation des activités de consultation et leurs résultats est critique vis-à-vis d'une gestion efficace du processus de dialogue avec les parties prenantes. Quand et où de telles réunions se sont-elles produites ? Avec qui ? Autour de quels sujets et de quels thèmes ? Et avec quels résultats ? Si des engagements envers les parties prenantes ont été pris pendant ces consultations ou en résultent, ils doivent être absolument documentés. Les avantages de conserver de tels enregistrements ou de tels journaux des



consultations avec les parties prenantes sont nombreux. Ils peuvent faire partie des impératifs réglementaires de l'ESIA ou s'avérer de grande valeur ultérieurement pour répondre aux demandes de renseignements raisonnables d'institutions financières potentielles ou d'autres partenaires participants au capital, particulièrement ceux qui pourraient intervenir dans le projet à un stade ultérieur. Ils peuvent être un outil spécial de démonstration que les points de vue des personnes affectées et des parties prenantes influentes ont été incorporés aux stratégies de compensation sociales et environnementales du projet. Une telle documentation fournit aussi la base de la présentation des conclusions aux parties prenantes sur la manière avec laquelle leurs points de vue ont été pris en compte.

## 5. Présentation des conclusions

Les communautés expriment quelquefois des frustrations que les entreprises se présentent à leur porte pour une consultation sur un problème sans que plus personne n'en entende jamais parler, ou au moins jusqu'à leur prochaine apparition et cela sur un sujet totalement différent. Il est de bonne pratique et courtois d'assurer le suivi avec les parties prenantes que vous avez consultées, pour leur faire savoir ce qui s'est produit et quelles seront les étapes suivantes du processus. Hormis cela, il existe aussi des avantages pratiques au suivi, comme la double vérification des informations et le test ou l'affinage des approches proposées et des mesures de compensation avant de les mettre en œuvre. De plus, le processus de présentation des conclusions aux parties prenantes sur la manière avec laquelle certaines de leurs interrogations seront prises en compte ainsi que les explications sur le pourquoi des suggestions non retenues, peut permettre d'établir une crédibilité, de gérer les attentes et de réduire le cynisme ou les fatigues consécutives aux consultations. Tous ces points sont importants lors de l'établissement du dialogue avec les parties prenantes sur le long terme.

- Il est de bonne pratique et courtois d'assurer le suivi avec les parties prenantes que vous avez consultées, pour leur faire savoir ce qui s'est produit et quelles seront les étapes suivantes du processus.

#### BOÎTE 4 : CONSEILS POUR DIALOGUER LORSQUE LES AUTORITÉS N'AUTORISENT PAS LES COMMUNAUTÉS À L'ORGANISER ELLES-MÊMES

Dans de tels cas, les entreprises ont trouvé différentes manières d'établir le dialogue :

- Négocier avec le gouvernement pour établir un « comité de communication du village » élu. L'objectif unique de ce comité élu est de discuter des affaires intéressant la communauté et l'entreprise, comme par exemple les programmes sociaux. La condition de son existence implique que ce comité n'est en aucun cas politiquement impliqué.
- Des boîtes de suggestions fonctionnent dans certains contextes, dans d'autres pas. L'entreprise doit s'assurer que les villageois savent qui vide les boîtes de suggestions et qui lit les messages.
- L'embauche d'un personnel, plutôt féminin, qui conduira des visites régulières des maisons pour recueillir les statistiques et diffuser des informations de santé publique. De telles personnes doivent être bien placées pour obtenir une bonne idée des problèmes sociaux et politiques de la communauté.
- Des ONG indépendantes ou des fondations bénéficient généralement de plus d'espace pour engager le dialogue avec les parties prenantes sur une base informelle, même dans des zones où les réunions des groupes sont plus difficiles.

Source : "Stakeholder Consultation Issue Paper," Corporate Engagement Project (novembre 2004) Pour de plus amples informations, rendez-vous sur : [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

## COMPAGNIE D'ALUMINIUM EN SIBÉRIE-OURAL : MISE EN ŒUVRE DE LA CAPACITÉ DE PERMETTRE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

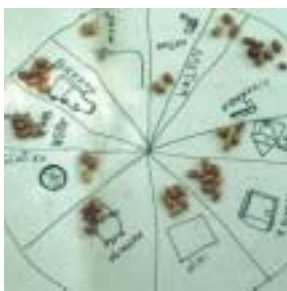
Les consultations publiques et la divulgation peuvent être de véritables défis dans des pays où les communautés locales bénéficient de peu de capacité à ouvrir le dialogue avec le secteur privé et où les gouvernements locaux sont la partie prenante la plus influente. Le processus d'évaluation de l'impact social et environnemental du nouveau complexe d'aluminium de la Compagnie d'aluminium Sibérie-Oural (SUAL) dans une région éloignée de Russie (République de Komi) a révélé le manque d'expérience des communautés locales vis-à-vis de développements industriels d'importance, au niveau de la consultation des publics concernés ainsi que des activités de divulgation. Souvent, pendant le processus, leurs souhaits n'ont pas été entendus et elles ont été fréquemment dominées par le gouvernement local ou par des ONG qui ne représentaient pas nécessairement leurs intérêts. Le processus ESIA (processus d'évaluation de l'impact social et environnemental) indique clairement que le développement des capacités était nécessaire pour habiliter toutes les parties prenantes du projet à participer équitablement et efficacement à la consultation publique et au processus de divulgation. En commanditant un tel programme, Sual a profité d'une opportunité de gérer proactivement les risques présentés par des impressions locales négatives sur sa propre transparence et sa propre crédibilité.

SUAL a organisé trois manifestations de renforcement des capacités, notamment des visites des sites du projet, réussissant à atteindre ainsi une plus large audience de parties prenantes et améliorant les relations entre les communautés, le gouvernement local et l'entreprise. Les informations en retour de la part des participants indiquaient que le programme était utile à l'amélioration de leur compréhension du projet proposé, tout en tempérant les attentes sur les impacts possibles du développement et sur les avantages directs du projet. Les dirigeants de l'entreprise ont bénéficié d'une expérience acquise sur place des interrogations des communautés, d'une image claire des risques potentiels pour l'entreprise et d'une notion des mesures de compensation qu'ils allaient devoir prendre en considération pour la mise en œuvre ultérieure du projet. Les discussions et les points de vues des parties prenantes participantes ont permis à l'entreprise de mieux comprendre les attentes à propos du contenu et des méthodes de présentation du constat d'évaluation pendant la consultation publique et les débats sur la divulgation des informations.

L'engagement de l'entreprise d'établir de bonnes pratiques de dialogue avec les parties prenantes et de procéder à des consultations à large spectre a été reconnu par la communauté de Responsabilité sociétale des entreprises en Russie et démontre qu'il existe aussi de larges avantages grâce à une image améliorée et une réputation à gagner à partir de tels efforts.

## PARTICIPATION INFORMÉE

Une participation informée est une forme plus intensive et plus active de consultation. Généralement, la participation implique un échange de vues et d'informations plus en profondeur, préparatoire à une analyse en commun et à une prise de décision. Le niveau accru d'implication tend à générer une sensation partagée d'appartenance à un processus et à ses résultats. Plus un groupe particulier de parties prenantes est matériellement affecté par un élément du projet, plus il est important pour lui d'être correctement informé et encouragé à participer aux sujets ayant sur lui une influence directe, y compris des mesures proposées de compensation, le partage des avantages et des opportunités du développement ainsi que la mise en œuvre et la surveillance des problèmes. La planification d'une réinstallation, la conception et la mise en œuvre de programmes de développement communautaire, et l'établissement du dialogue avec des peuplements indigènes sont de bons exemples d'une participation informée par des parties prenantes affectées, qui peuvent conduire à de meilleurs résultats sur le terrain. Dans certaines situations, des programmes de renforcement des capacités peuvent être nécessaires pour permettre aux parties prenantes affectées (particulièrement les organisations et les communautés locales) d'être en mesure de participer complètement et avec efficacité au processus.



© T. Pollett

Plus un groupe particulier de parties prenantes est matériellement affecté par un élément du projet, plus il est

important pour lui d'être correctement informé et encouragé à participer aux sujets ayant sur lui une influence directe.

## ✓ Un mot à propos des outils, des techniques et des méthodologies de participation

Il existe une grande quantité d'ouvrages de référence et de guides pratiques détaillant la large palette de techniques et de méthodes de participation qui peuvent être employées comme partie intégrante du processus de dialogue avec les parties prenantes. Néanmoins, comme c'est le cas avec la plupart des aspects du processus, le choix des méthodes dépendra du contexte et du type de parties prenantes avec qui ouvrir le dialogue. Ce qui fonctionne bien dans un contexte culturel ou avec un ensemble particulier de parties prenantes peut être moins efficace ailleurs. Pour cette raison, nous avons choisi de ne pas détailler d'outils spécifiques ou de techniques mais plutôt de souligner que les méthodologies de participation sont destinées à augmenter le niveau d'implication des parties prenantes dans le processus et de provoquer des réponses que vous n'auriez pas obtenues, par exemple, dans des réunions à fort public. Les méthodes de participation peuvent être particulièrement utiles quand vous essayez de construire des solutions intégrées à des problèmes complexes sur un projet ou en établissant le dialogue avec des sous-groupes spécifiques au sein d'une communauté (par exemple les femmes, la jeunesse, les groupes vulnérables, les minorités ou les anciens). Les techniques de participation peuvent être efficaces lorsque les niveaux d'alphabétisation et d'éducation sont faibles, mais aussi avec des groupes éduqués et bien informés dans lesquels la controverse ou la complexité s'expriment, avec le besoin de réaliser un consensus autour de solutions possibles.

Lors de situations dans lesquelles le processus de dialogue s'avère compliqué ou qu'une attention spéciale soit culturellement appropriée et nécessaire afin d'assurer une participation significative et informée, il est préférable de rechercher des spécialistes expérimentés pour vous assister dans la conception et faciliter le processus. Certains exemples d'outils, de techniques et de méthodes participatifs comprennent :

- ateliers de participation active
- groupes de concertation
- jeu de rôle
- chronologie et tendances historiques
- techniques d'évaluation participative en milieu rural (EPMR)

- calendrier saisonnier
- plans de travail quotidiens
- interviews semi-structurés
- diagramme de Venn
- analyse institutionnelle locale
- correspondance des ressources et cartes du village
- correspondance entre la pauvreté et la vulnérabilité
- classement des fortunes et autres formes de classement pour la prise de décision
- réunir l'identification des problèmes et les solutions possibles

#### BOÎTE 5 : RÉFÉRENCES UTILES SUR LES MÉTHODES ET LES TECHNIQUES PARTICIPATIVES

GTZ Mapping Dialogue

<http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf>

La participation fonctionne ! 21 Techniques of Community Participation for the 21st century, New Economics Foundation  
[www.neweconomics.org/gen/z\\_sys\\_publications.aspx](http://www.neweconomics.org/gen/z_sys_publications.aspx)

Participatory Learning and Action series, International Institute for Environment and Development (IIED), London  
[http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla\\_notes/index.html](http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla_notes/index.html).

Participatory methods toolkit: A practitioner's manual  
[http://www.viwta.be/files/30890\\_ToolkitENGdef.pdf](http://www.viwta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf)

World Bank on Participation and Civic Engagement  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0menuPK:410312~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html>

## CONSULTATIONS AVEC DES PEUPLES INDIGÈNES

Les populations indigènes, en tant que groupes sociaux avec des identités qui sont distinctes des groupes dominants dans une société nationale, sont souvent les segments les **plus marginalisés et les plus vulnérables** d'une population. Elles peuvent être sujettes à différents types de risques et de sévérité des impacts, notamment la perte d'identité, de culture, de terres traditionnelles et de moyens de



© J. Zevallios

subsistance basée sur les ressources naturelles. Si un projet doit directement affecter des populations indigènes et leurs terres ou leurs traditions coutumières, la première étape essentielle sera d'entamer le dialogue aussitôt que possible en créant sur le long terme des processus de consultation, de participation informée et de négociations de bonne foi. Dans de nombreux pays, des obligations légales, statutaires et/ou réglementaires ont été instituées pour consulter les populations indigènes si elles doivent subir l'impact d'un projet. De tels impératifs sont souvent une condition établie par l'organisme chargé du financement ou font partie des directives propres à l'entreprise. De plus, les obligations *gouvernementales* de consulter les communautés indigènes conformément à la loi ou aux conventions internationales (reportez-vous à la boîte 6), et la manière avec laquelle ce dialogue s'accomplit, peuvent avoir des implications pour les entreprises du secteur privé.

Lors de la consultation des populations indigènes, essayez d'impliquer les représentants lors de la conception initiale des supports destinés à la divulgation et en décidant comment les gens et les groupes voudront être contactés, le lieu où les consultations se tiendront, leur chronologie (des attentes pourront surgir à propos de qui sera consulté et dans quel ordre spécifique) ainsi que la langue et le format devant être utilisés pendant les consultations. De plus, allouez suffisamment de temps aux processus de prise de décision collective et vérifiez le mécanisme des griefs établi pour cette phase du projet afin de vous assurer qu'il est approprié et accessible.

### ✓ « Pré-consultez » autant que possible

Autant que possible, « pré-consultez » les communautés indigènes par le biais de leurs institutions représentatives afin de déterminer les problèmes relatifs à la consultation avant le processus de consultation lui-même. Cela ne veut pas dire que l'agenda et le contenu du processus doivent être restreints ou ne pas pouvoir être modifiés pendant leur déroulement, mais plutôt que les parties prenantes clé (gouvernement, représentants des communautés indigènes et l'entreprise) détiennent une image claire des problèmes importants depuis le début. De nombreuses questions nécessitent considération bien avant le processus de consultation. Elles sont les suivantes :

- Quelles sont les communautés indigènes affectées ?
- Quels sont les **représentants appropriés** pour la consultation ?
- Les représentants nécessitent-ils une **assistance** de la part d'experts ou autres afin de s'assurer que les consultations sont conduites à égalité de conditions ?
- Quels sont les **problèmes clé** de la consultation ?
- Quels seront les moyens et les formats les plus efficaces pour la consultation ?
- Quelle sera vraisemblablement la **durée** des consultations et des discussions ?
- Est-ce que le **gouvernement** a des **obligations** de consulter selon la loi et/ou les conventions internationales, et le dialogue est-il engagé ?
- Quel devrait être le **rôle du gouvernement** pendant le processus de la future consultation ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour s'assurer que le processus est **libre, préalable et informé** ?



« Pré-consultez » les communautés indigènes par le biais de leurs institutions représentatives afin de déterminer à l'avance les problèmes relatifs à la consultation.



**BOÎTE 6 : IMPÉRATIFS DE CONSULTATION SELON  
LA CONVENTION 169 DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE  
DU TRAVAIL SUR LES POPULATIONS TRIBALES ET INDIGÈNES**

*La Convention 169 de L'Organisation Internationale du Travail concernant les populations tribales et indigènes, adopté en 1989, est destinée aux gouvernements et détient force exécutoire dans les 17 pays qui l'ont ratifiée (13 d'entre eux sont en Amérique latine).*

**Article 6**

1. En appliquant les dispositions de la présente Convention, les gouvernements doivent :
  - a) consulter les peuples intéressés, par des procédures appropriées, et en particulier à travers leurs institutions représentatives, chaque fois que l'on envisage des mesures législatives ou administratives susceptibles de les toucher directement ;
  - b) mettre en place les moyens par lesquels lesdits peuples peuvent, à égalité au moins avec les autres secteurs de la population, participer librement et à tous les niveaux à la prise de décisions dans les institutions électives et les organismes administratifs et autres qui sont responsables des politiques et des programmes qui les concernent ;
  - c) mettre en place les moyens permettant de développer pleinement les institutions et initiatives propres à ces peuples et, s'il y a lieu, leur fournir les ressources nécessaires à cette fin.
2. Les consultations effectuées en application de la présente Convention doivent être menées de bonne foi et sous une forme appropriée aux circonstances, en vue de parvenir à un accord ou d'obtenir un consentement au sujet des mesures envisagées.

**Article 15**

1. Les droits des peuples intéressés sur les ressources naturelles dont sont dotées leurs terres doivent être spécialement sauvegardés. Ces droits comprennent celui, pour ces peuples, de participer à l'utilisation, à la gestion et à la conservation de ces ressources.
2. Dans les cas où l'Etat conserve la propriété des minéraux ou des ressources du sous-sol ou des droits à d'autres ressources dont sont dotées les terres, les gouvernements doivent établir ou maintenir des procédures pour consulter les peuples intéressés dans le but de déterminer si et dans quelle mesure les intérêts de ces peuples sont menacés avant d'entreprendre ou d'autoriser tout programme de prospection ou d'exploitation des ressources dont sont dotées leurs terres. Les peuples intéressés doivent, chaque fois que c'est possible, participer aux avantages découlant de ces activités et doivent recevoir une indemnisation équitable pour tout dommage qu'ils pourraient subir en raison de telles activités.

### ✓ Identifiez les représentants appropriés

Une identification attentive des représentants des peuples indigènes reste la partie essentielle de la préparation du processus de consultation. Il peut se produire qu'aucune forme simple d'établissement du dialogue ne puisse se réaliser dans la mesure où plusieurs communautés ou ethnies différentes ou d'autres groupes peuvent cohabiter à l'intérieur d'une même communauté, induisant préférentiellement une invitation à participer à un large éventail de représentants d'individus ou de groupes aux activités de consultation. Lorsqu'il s'agit de sélectionner des représentants, il peut être utile de prendre en considération ce qui suit :

- Quels sont les **officiels élus** des juridictions territoriales subissant l'impact du projet ou des mesures ? Jusqu'à quel point ces **autorités** représentent-elles adéquatement les peuples indigènes ?
- Quels sont les **leaders traditionnels** des peuples indigènes ?
- Étant donné que les communautés indigènes ne sont pas nécessairement homogènes, existe-t-il des groupes, comme les **femmes, la jeunesse et les personnes âgées**, qui ne sont pas représentés dans les groupes susmentionnés ? Une communication parallèle est-elle nécessaire pour ces groupes ?



**Une identification attentive des représentants des peuples indigènes reste la partie essentielle de la préparation du processus de consultation.**

### ✓ Identifiez les problèmes prioritaires de la consultation

La pré-consultation avec les représentants et les autres institutions ou organisations des peuples indigènes qui travaillent avec eux peuvent fournir un aperçu des sujets qui tendraient à être particulièrement importants pour les peuples indigènes pendant le processus de consultation. Ceci peut comprendre :

- un calendrier du processus de consultation et ces relations avec les caractéristiques des processus de prise de décisions dans les communautés indigènes
- la nature du projet, sa zone de couverture et les répercussions nuisibles sur les peuples, les terres et les ressources indigènes
- les méthodes et les critères devant être utilisés pour identifier les peuples indigènes subissant des répercussions dues au projet
- les mesures proposées de prise en compte des répercussions nuisibles du projet et la participation des peuples indigènes dans la conception et la mise en œuvre de telles mesures
- l'accès aux terres indigènes lors de l'évaluation sociale et environnementale
- l'acquisition de terres et les procédures de compensation
- l'identification et la protection des sites culturels sensibles
- le contrôle des effets de l'afflux de travailleurs extérieurs
- les avantages du projet dans l'optique de la communauté indigène
- le renforcement des capacités et/ou l'accès à des conseils juridiques pour faciliter une participation informée

### ✓ Apportez une attention spéciale à la pertinence culturelle

Afin d'aider à promouvoir la participation informée des communautés indigènes, des précautions spéciales doivent être prises dans la forme et la manière de communiquer les informations. L'objectif consiste à assurer la pertinence culturelle et à aider les communautés affectées à acquérir une compréhension authentique des répercussions du projet, des mesures de compensations proposées et des avantages. Les moyens d'y parvenir comprennent des informations sur le projet dans les langues indigènes appropriées, en prenant en compte la tradition orale et en développant des substrats audiovisuels, le cas échéant. Il peut aussi s'avérer nécessaire d'adopter des moyens de communication qui ne sont pas basés sur des documents, comme des séances d'informations et des programmes radio communautaires. La question importante à se poser reste de savoir si tous les membres de la communauté comprennent comment le projet peut avoir des répercussions et comment ils seront capables de communiquer leurs interrogations, les préparant ainsi à bénéficier potentiellement du projet.

## ✓ Partagez les responsabilités avec le gouvernement sur la divulgation et la consultation

Dans certains secteurs, comme l'extraction des ressources naturelles, il peut être demandé au gouvernement d'établir le dialogue avec les communautés indigènes avant toute implication d'une entreprise privée dans le projet. La manière avec laquelle une telle consultation s'établit et le niveau de satisfaction des parties prenantes à la suite de l'établissement d'un tel dialogue, peuvent avoir une implication directe pour l'entreprise chargée du projet, à laquelle sera octroyée une licence d'exploration dans une zone pouvant générer des répercussions sur les communautés indigènes. C'est pour cette raison qu'il est recommandé de conduire avec une célérité raisonnable des consultations préalables avec les peuples indigènes afin de déterminer à quels stades l'établissement d'un tel dialogue se produit et quels sont les engagements ayant été scellés et quels sont les questions non résolues qui existent encore. En fonction du stade du processus, certaines consultations peuvent être effectuées par le gouvernement ou avec la supervision du gouvernement alors que la consultation sur l'exploration ou la production réelles seront conduites d'une manière plus autonome par l'entreprise du secteur privé. Dans le cas d'un projet de ressources naturelles, par exemple, les étapes suivantes au cours desquelles les consultations avec les communautés indigènes potentiellement affectées peuvent être particulièrement importantes. Il n'existe aucune liste exhaustive et indications qui indiquent que les consultations sont les plus appréciées en tant que processus intégré et continu :

- plan original de développement de la zone dans laquelle la possibilité d'une exploration est considérée
- l'octroi d'une licence d'exploration à une entreprise privée
- le début de la phase d'exploration du projet
- la conclusion de la phase d'exploration
- l'octroi d'une licence minière de production, d'exploitation et d'extraction à une entreprise privée
- le commencement de la production ou de l'extraction
- les modifications apportées à un projet (processus de production, construction de nouvelles installations, etc.)

## SAKHALIN ENERGY INVESTMENT COMPANY : UN PROCESSUS PARTICIPATIF AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES MINORITÉS INDIGÈNES DE L'ÎLE SAKHALINE

Sakhalin II est un projet intégré de développement en mer et sur terre d'extraction, de récupération, de traitement et d'exportation de pétrole et de gaz sur des champs pétrolifères offshore autour de l'île de Sakhaline à l'extrême Est de la Fédération de Russie. Il existe une population indigène d'environ 3 500 personnes sur l'île se composant de quatre groupes : les Nivkhi, Uilta, Evenki et Nanai. Certains sont directement affectés, d'autres indirectement et certains ne sont pas de tout touchés par le projet. L'entreprise, Sakhalin Energy Investment Company – SEIC, a entrepris le développement d'un Plan de développement durable des minorités indigènes (SMDP), afin d'être en conformité avec les impératifs des prêteurs potentiels et pour améliorer les relations avec les peuples indigènes sur l'île à la suite des protestations contre tous les opérateurs pétroliers et gaziers sur l'île de Sakhaline. Le SMDP a deux objectifs principaux : L'atténuation des impacts du projet sur les peuples indigènes et la fourniture d'un cadre permettant de distribuer des avantages socioéconomiques vers les communautés indigènes.

### Le processus de consultation

Les relations entre les peuples indigènes et les sociétés gazières et pétrolières de l'île de Sakhaline étant loin d'être harmonieuses, il a été décidé d'être aussi participatif que possible lors du développement du plan, comme par exemple de permettre aux communautés de bénéficier d'un plus haut degré de propriété. Ceci a eu pour effet d'assurer que le processus impliquait non seulement les chefs des communautés minoritaires de l'île Sakhaline mais aussi ses membres qui autrement n'auraient pas eu l'opportunité d'interagir avec l'entreprise et/ou les autorités.

La première série de consultations s'est appliquée à établir avec précision les priorités quant au partage des avantages et a été aussi utilisée pour regrouper toutes les informations de planification des compensations. Le processus, qui concernait les chefs et les membres des communautés indigènes étant directement affectés par le projet, concernait environ 200 personnes, c'est-à-dire un peu plus de 5 % de toute la population indigène de l'île. Les informations au sujet du processus ont été diffusées par le biais des canaux officiels, comme les agents de liaison communautaire de l'entreprise et de manière plus informelle par le biais du réseau clanique. Les communautés indigènes de l'île n'étaient pas homogènes. Différents clans possédaient des points de vue et des

## SAKHALIN ENERGY INVESTMENT COMPANY

*suite*

intérêts différents en raison des lieux, des occupations et des liens familiaux différents. Des consultations ont aussi été organisées avec les populations indigènes et d'autres parties prenantes, y compris les officiels provinciaux, d'autres entreprises pétrolières, des organisations non-gouvernementales et de développement social ainsi que des experts sur les populations indigènes.

Un **groupe de travail** composé du personnel de l'entreprise et des consultants, des représentants provinciaux et des membres du Conseil des peuples et des minorités indigènes de l'île Sakhaline, a été formé pour fournir des directives et des informations en retour au personnel de l'entreprise préparant ce plan. Les **comités des groupes de travail** composés des représentants des provinces, des populations indigènes et de la société civile ainsi que du personnel/des consultants de l'entreprise ont aussi été réunis pour donner des avis sur les mesures de compensation, sur les projets de développement des populations indigènes et sur d'autres formes de partage des avantages.

Une **deuxième série de consultations** s'est déroulée au début de l'automne 2005 pour fournir des informations en retour aux parties prenantes en même temps que les grandes lignes officielles des composants sélectionnés du projet. Il a été suivi par une **3<sup>e</sup> série de consultations** d'une durée de trois mois dont l'objectif était d'évaluer les mesures de compensation proposées ainsi que les avantages du programme social ayant été développés, en se basant sur les séries précédentes de consultations. Le processus a été ensuite étendu pour inclure des zones qui n'étaient pas directement affectées par le projet mais comprenaient l'attribution d'avantages comme faisant partie d'une stratégie d'inclusion de toutes les populations indigènes de l'île Sakhaline.

### **Rendre accessible les consultations**

Dans la mesure où la plupart des consultations se déroulent pendant les mois d'hiver, une attention spéciale a été dévolue aux membres des communautés les plus vulnérables comme les "babushkas" (les grands-mères) afin de s'assurer qu'elles pouvaient y participer. Des transports spéciaux ont été arrangés en fonction du besoin, ou des membres plus jeunes de la communauté ont accompagné les plus âgés. Un lieu aussi central que possible a été choisi et les réunions ont été prévues à des heures coïncidant avec la fin de la journée de pêche. De la nourriture et des boissons ont

## SAKHALIN ENERGY INVESTMENT COMPANY

*suite*

été servies, celles-ci étant une partie essentielle de toute réunion sociale. Comme le veut la coutume, chacun et chacune a l'opportunité de faire valoir ses points de vue, même si le sujet ne semble pas directement relié au plan. Du temps a été donné aux participants pour exprimer leurs frustrations et leurs problèmes généraux. L'attention a été spécialement portée sur le respect et la recherche d'un consensus avec les participants, ce qui signifiait que les réunions pourraient durer longtemps, mais que les gens ressentaient qu'ils avaient un rôle.

### **La participation est la mère de la propriété**

Grâce au processus de ces larges consultations et de cette implication de tous les secteurs de la communauté indigène sur l'île de Sakhaline, une fois que le plan a été adopté et lancé, il a été largement ressenti comme étant le plan des peuples indigènes de Sakhaline et comme celui qu'ils avaient eux-mêmes développé. Comme leurs représentants au groupe de travail ont pu l'écrire, « le SMDIP sur l'énergie de Sakahlin » représente une approche positive sans précédent. Des décisions ont été collectivement prises et les Peuples indigènes ont été traités comme des partenaires égaux. Nous avons pu établir le dialogue avec Sakhalin Energy, ce qui nous a permis d'instaurer une confiance et une compréhension mutuelles.

### **Autres avantages d'un processus de participation**

Hormis les avantages évidents du développement d'un plan qui traduit avec précision les priorités et les interrogations des peuples indigènes, d'autres avantages se sont dessinés. Le processus lui-même a conduit à une amélioration des relations non seulement entre les minorités de l'île de Sakhaline et l'entreprise, mais aussi entre les autorités gouvernementales et les peuples indigènes. Même si des différences d'opinion se produisent le processus a établi un moyen de communication grâce auquel les problèmes peuvent être résolus. De plus, les chefs des communautés minoritaires de l'île de Sakhaline ont affermi leur confiance en eux, ont augmenté leur capacité et se sentent mieux habilités à diriger leur communauté ainsi qu'à représenter les intérêts des peuples indigènes au sein de la Fédération de Russie vis-à-vis du gouvernement et de toute entreprise investissant sur l'île.

*Source : Courtesy of European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) Staff*

## CONSIDÉRATIONS SUR LA PROBLÉMATIQUE HOMME- FEMME LORS DES CONSULTATIONS



© T. Pollett

C'est en fonction de la nature et de l'échelle d'un projet que l'arrivée de votre entreprise au sein d'une communauté détient le potentiel de porter préjudice à de nombreux aspects de la vie de ces populations. Il est important d'avoir à l'esprit que les préjudices seront selon toute vraisemblance **différents pour les femmes et pour les hommes**. Dans


la plupart des sociétés, les hommes et les femmes jouent un rôle différent aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère publique. C'est en raison de ces rôles différents et complexes que deviennent différents les accès aux ressources et aux finances, aux contacts et aux relations, au développement des compétences personnelles, aux opportunités et au pouvoir. Une consultation s'appuyant principalement sur les hommes ne fournit que la moitié de l'histoire. Des informations partielles peuvent conduire à des risques et à des opportunités manquées. Pour la plupart des entreprises, ne pas consulter de manière adéquate les femmes n'est pas délibéré, il se produit plutôt parce que l'établissement du dialogue avec les femmes au cours du processus de consultation nécessite généralement une prise de conscience et des efforts concertés.

Les conseils suivants peuvent être utiles lorsqu'il s'agit de penser à l'intégration plus complète du point de vue des femmes dans votre processus de consultation.

### ✓ Obtenez une image complète de la situation

L'expérience montre que les hommes et les femmes ont souvent des priorités différentes, des points de vue différents sur les problèmes clef et peuvent subir des préjudices différents à cause d'un projet ou d'un programme, avec les femmes supportant ces impacts négatifs d'une manière disproportionnée. Une bonne pratique encourage la recherche du point de vue des femmes





## Une consultation s'appuyant principalement sur les hommes ne fournit que la moitié de l'histoire.

parce qu'elles fournissent aux entreprises une image plus complète des risques potentiels, des impacts et des opportunités relatives au projet. Par exemple, les directives et les programmes d'une entreprise peuvent avoir des effets non intentionnels sur la dynamique des relations hommes-femmes dans une communauté avec des impacts indirects comme l'accroissement de la consommation d'alcool, les violences au foyer et la prostitution, ou ils peuvent exacerber des inégalités existantes entre les hommes et les femmes.

Les hommes et les femmes peuvent aussi appréhender différemment la même ressource. Par exemple, les hommes peuvent utiliser une forêt pour la chasse et le bois, alors que les femmes l'utilisent comme apport de nourriture ou de plantes médicinales. La prise en considération des points de vue des femmes peut aider une entreprise à mieux comprendre, prédire et à compenser les préjudices, et de ce fait, améliorer les performances sociales d'un projet. Le point de vue des femmes doit aussi être recherché lors de la conception des programmes d'emplois, de compensation et d'avantages, car ces derniers peuvent nécessiter un ciblage spécial afin de faciliter une distribution plus équitable.

### ✓ Dégroupez vos données

Pendant le déroulement du processus d'évaluation sociale et environnementale, les entreprises réunissent un grand nombre d'informations sur les communautés affectées et sur d'autres parties prenantes. Afin de permettre à ces données de mieux vous servir en termes de compréhension des différences hommes-femmes concernant votre projet, elles doivent être dégroupées en fonction du sexe. Selon toute vraisemblance, plus votre entreprise va utiliser les données afin de prendre des décisions, plus le besoin de les dégroupier sera important. Par exemple, si une entreprise désire prendre en charge un programme communautaire d'éducation

ou de microcrédit, elle bénéficiera d'une connaissance plus approfondie grâce aux données dégroupées sur la manière avec laquelle ce programme peut être différemment bénéfique aux hommes et aux femmes. Ou, le fait de savoir que les hommes parmi les communautés affectées par le projet auront plus tendance à donner la priorité aux emplois et à l'infrastructure alors que les femmes privilégient d'abord la santé et l'éducation peut influencer la manière avec laquelle une entreprise attribuera ces ressources pour un investissement social.

D'autre part, vous devez vous assurer d'avoir un échantillon représentatif de chaque sexe pendant les enquêtes et les interviews. Sachant que la plupart des interviews sont réalisés avec le « chef de famille », donc plus généralement des hommes, ceci signifie qu'il faut trouver d'autres moyens d'obtenir un échantillon féminin équivalent. Les foyers dirigés par une femme sont aussi un groupe important à cibler, en effet les mères célibataires et les veuves représentent généralement les foyers les plus vulnérables de la communauté.

**Souvent, le moyen pour obtenir un plus grand nombre de femmes aux réunions consiste à les rendre plus accessibles et plus pratiques.**

### **✓ Prenez garde à la composition et à la mise en relief de l'équipe**

Des consultations « culturellement appropriées » peuvent parfois signifier que des femmes sont plus à l'aise en parlant à d'autres femmes. Les enquêteurs et les agents de liaison de la communauté doivent avoir dans leurs rangs un personnel féminin qui conduira des discussions et des interviews ou recevra les réclamations provenant des femmes, le cas échéant. Le fait d'avoir du personnel féminin de l'entreprise qui sera présent pendant les consultations ciblées vers les femmes peut être utile et créera une passerelle communicante permettant d'établir des relations entre les femmes locales et celle de la compagnie. Néanmoins, il ne s'agit pas seulement de femmes ou d'embaucher des femmes, mais d'avoir une **équipe qui soit sensibilisée à la problématique homme-femme** et qui pourra faciliter des situations permettant à la fois aux

hommes et aux femmes d'exprimer leurs points de vue. Les consultants reçoivent généralement leurs consignes de la part de l'entreprise qui les embauche, c'est pourquoi la communication à vos équipes de l'importance de la problématique homme-femme est essentielle.

### ✓ Augmentez le nombre de femmes aux réunions

Souvent, le moyen pour obtenir un plus grand nombre de femmes aux réunions consiste à les rendre plus accessibles et plus pratiques. Par exemple, organisez une garde d'enfants à côté du lieu de réunion, choisissez une heure, une date et un lieu qui conviendront aux femmes, demandez aux réseaux dans lesquels prédominent les femmes d'encourager leurs membres à participer et préparez les transports aller et retour sur le lieu de la réunion.

### ✓ Utilisez la facilitation active

La participation des femmes peut être facilitée pendant des réunions publiques ou des groupes de travail en utilisant diverses techniques, comme l'augmentation de la durée passée dans de plus petits groupes, en ayant quelques groupes de travail réservés à un seul sexe, en demandant spécifiquement : « *Qu'est-ce que les femmes dans ce groupe pensent de ce problème ?* », et/ou en utilisant des jeux, des situations ou le dessin pour augmenter le niveau d'assurance et de contribution des femmes. Une alternative pourrait être de réaliser la première partie du groupe de travail ou de la réunion en session plénière afin d'explorer les problèmes de la communauté dans son entier et de procéder ensuite à une division en groupe plus petits (c'est-à-dire de femmes, d'hommes, de jeunes, d'anciens), pour que les interrogations ou les priorités de ces groupes spécifiques puissent être explorées d'une manière plus détaillée.

### ✓ Organisez des réunions séparées

Puisque qu'auprès de nombreuses cultures les voix des femmes sont absentes ou fort peu entendues au cours des réunions ou des groupes traditionnels, il peut s'avérer nécessaire de prendre des mesures pour élaborer une réunion pendant laquelle seuls les interrogations et les problèmes des femmes pourront être soulevés. Les pratiques communes comprennent l'organisation de groupes

de réflexion avec des femmes ou l'organisation de réunions séparées avec celles-ci, ou comme la prolongation d'une réunion à laquelle des femmes ont participé. Nous recommandons d'entrer en contact avec les femmes en utilisant autant de réseaux différents que faire se peut, y compris les réunions de parents d'élèves, les clubs et associations de mères et de femmes, les groupes d'artisans, les coopératives féminines, les églises ou d'autres groupes religieux.

### ✓ Soulevez les questions prioritaires des femmes

Il est commun de voir les discussions être dominées par les hommes et par les problèmes qui leur sont importants. De quoi les femmes veulent-elles parler ? Une intervention active peut être nécessaire pour identifier les problèmes qui sont importants pour les femmes et pour s'assurer qu'ils seront également pris en considération. Ceci comprend d'intégrer de tels problèmes à l'ordre du jour de la réunion, les soulever pendant les discussions de groupe et les inclure aux questionnaires d'enquête.

### ✓ Rappelez-vous que les « femmes » ne sont pas un groupe homogène

Il est utile d'avoir à l'esprit qu'en essayant d'établir un dialogue avec les femmes, qu'elles ne représentent pas un groupe homogène. Toutes les femmes n'auront pas nécessairement les mêmes intérêts ou les mêmes priorités. C'est pourquoi, en impliquant des femmes lors des consultations, il est nécessaire de prêter attention à la représentation des différentes perspectives sur les plans socioéconomiques, de castes, d'ethnies et de religions. La situation de famille et l'âge peuvent aussi être des facteurs importants. Il peut être aussi utile d'identifier et de consulter les ONG ou les organisations communautaires qui représentent les femmes dans les groupes minoritaires.

Une intervention active peut être nécessaire pour identifier les problèmes qui sont importants pour les femmes et pour s'assurer qu'ils seront également pris en considération.

## ENTREPRISE D'ENGRAIS INDO-ÉGYPTIENNE (IEFC) : DIALOGUE AVEC UNE COMMUNAUTÉ SENSIBLE À LA SPÉCIFICITÉ DES SEXES

La consultation et le processus d'établissement du dialogue pour l'usine d'une entreprise d'engrais Indo-égyptienne (IEFC) et son projet d'une installation de concassage, était particulièrement sensible à la spécificité des sexes, si l'on considère l'emplacement du projet en basse Égypte, à mi-chemin entre Edfu et Louxor, une région très traditionnelle du pays. Afin de permettre aux membres des communautés de femmes de faire entendre leur voix lors de la prise de décision et du processus d'estimation des répercussions sociales et environnementales, les consultants, le Center for Advancement of Post-Graduate Studies and Research in Engineering Studies (CAPSCU) et le centre d'études et de recherche environnementaux (CERS) de l'université du Caire, ont pris un certain nombre de mesures délibérées. Ils se sont assurés que les équipes de consultants comprenaient des professeurs femmes, ils ont inclus des groupes de réflexions uniquement composées de femmes et des interviews comme partie intégrante de l'enquête et un processus de consultation dans les trois villages les plus proches du lieu proposé d'implantation du projet, et les résultats des données ayant été renvoyés à l'entreprise étaient désagrégés par sexe ainsi qu'en fonction d'autres variables.

L'un des résultats de ce processus a permis de mettre en avant des interrogations ayant été posées par des femmes. Alors que les principaux sujets de discussion des communautés prises dans leur entier se situaient autour des opportunités économiques potentielles de la population locale, particulièrement pour les plus jeunes, et de l'installation des meilleures technologies contre la pollution afin de compenser les rejets dans l'atmosphère et les particules de poussière, les femmes avaient des préoccupations différentes. À la différence des hommes, les femmes s'inquiétaient des préjudices relatifs à l'augmentation du nombre d'étrangers s'installant dans la région (prédominance d'une main-d'œuvre masculine dans la nouvelle usine et la nouvelle installation) ainsi que l'augmentation de pression que cet afflux pourrait avoir sur les infrastructures de base au niveau des installations de santé et d'éducation

**BOÎTE 7 : RÉFÉRENCES UTILES SUR LES RAPPORTS  
HOMMES-FEMMES ET L'ÉTABLISSEMENT DU DIALOGUE**

CIDA policy and resource materials on Gender Equality

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9>

Gender Checklist, Asian Development Bank

[http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender\\_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck](http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck)

Gender Manual, A Practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, Department for International Development

<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gendermanual.pdf#search=%22gender%20assessment%20guide%20DFID%22>

Gender and Participation, Bridge – Institute of Development Studies (IDS) UK

[http://www.bridge.ids.ac.uk/reports\\_gend\\_CEP.html#Participation](http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#Participation)

Gender Training Manual, Oxfam

[http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf\\_01=CTITLE&TAG=&CID=&st\\_01=gender+training+manual&SORT=SORT\\_DATE%2FD](http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf_01=CTITLE&TAG=&CID=&st_01=gender+training+manual&SORT=SORT_DATE%2FD)

OECD Gender Tipsheets

[http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en\\_2649\\_34541\\_18962\\_90\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_34541_18962_90_1_1_1_1,00.html)

# Négociations et partenariats

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 64 Comprendre quand vous devez négocier
- 64 Négocier de bonne foi
- 65 Choisissez un style de négociations qui établira vraisemblablement des relations
- 66 Négocier des partenariats stratégiques







© T. Pollett

## Négociations et partenariats

Les négociations et les consultations sont des processus différents, mais liés, pour parvenir à un dialogue plus fécond. Alors que les consultations ont tendance à être plus évolutives avec l'intention d'échanger des points de vue et des informations, les négociations tendent plus à la recherche d'un accord sur un ou sur des problèmes spécifiques. Comme la nature, les négociations efficaces ont horreur du vide et ne peuvent donc déboucher, il est important de préparer l'établissement d'une confiance et d'une crédibilité par le biais d'un processus préalable. Les entreprises qui sont perçues comme établissant un dialogue avec les parties prenantes seulement lorsqu'il semble que cela corresponde à leurs objectifs ou quand elles veulent quelque chose de la part des communautés, peuvent complètement saper leurs propres intérêts. Les consultations offrent, entre autres, une opportunité de valeur d'humaniser les relations entre l'entreprise et les communautés avoisinantes grâce à un face-à-face interactif et de favoriser grâce au dialogue des attentes plus réalistes. Sans cela, le projet peut beaucoup plus facilement être considéré par les parties prenantes comme une entité impersonnelle avec des ressources illimitées dans lesquelles il sera possible de puiser des avantages financiers maximum. Avec les négociations et les partenariats, comme avec bien d'autres choses, la qualité des relations avec les parties prenantes reste la clé facilitant des résultats mutuellement acceptables.

### ✓ Comprendre quand vous devez négocier

Les négociations sont utiles dans certaines circonstances. Généralement, les entreprises négocient quand un accord avec les parties prenantes est nécessaire afin de poursuivre leur recherche d'obtention de droits sur les terres et sur les autres ressources. Dans le cas d'une acquisition « obligatoire » des terres et d'un recasement agricole involontaire, la négociation offre une chance d'obtenir un accord en dehors de toute procédure judiciaire pour déterminer les niveaux de compensation. Même si ceci n'est pas approprié dans toutes les situations, s'il s'agit d'une option, elle peut souvent déboucher sur de meilleurs résultats en termes de réduction des durées et des tracasseries administratives, créant ainsi un niveau plus élevé de satisfaction parmi les propriétaires fonciers affectés.

Des accords négociés peuvent aussi être appropriés en présence de situations délicates dans lesquelles les interrogations des parties prenantes présentent des risques significatifs sur le déroulement du projet ou vis-à-vis de la réputation de l'entreprise. En plus des consultations, le processus de négociation peut mieux rassurer les parties prenantes affectées en leur offrant une plus grande possibilité d'influer sur les résultats. C'est aussi une manière de leur offrir la clarté, la prévisibilité et la sécurité grâce à un document signé détaillant précisément ce à quoi l'entreprise s'est engagée ainsi que les rôles, le cas échéant, dévolus aux parties prenantes affectées.

### ✓ Négocier de bonne foi

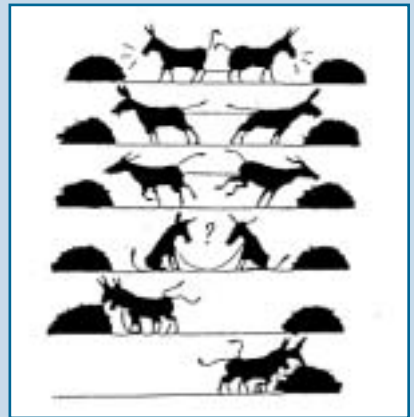
Les négociations avec les parties prenantes doivent s'établir sur la « bonne foi », c'est-à-dire, être conduites avec un esprit ouvert, avec la volonté de participer au processus et avec l'authentique désir de construire des solutions et de parvenir à un accord. Les négociations de bonne foi sont transparentes, en prenant en compte les disponibilités des participants et en déployant des procédures de négociation et en utilisant un langage immédiatement compréhensibles et acceptés par toutes les parties. Quelques principes clés à conserver à l'esprit :

- implication de représentants légitimes
- engagement volontaire sans coercition ou intimidation

- exploration conjointe des problèmes importants
- accès équitable aux meilleures informations disponibles
- utilisation d'approches participatives
- accessibilité en termes de calendrier et d'emplacements
- accorder suffisamment de temps à la prise de décisions
- respect mutuel et sensibilité pour les différences culturelles et autres
- souplesse, considérations d'options multiples et volonté du compromis
- résultats documentés
- inclusion d'un mécanisme de griefs pour prendre en compte les problèmes surgissant lors de la mise en œuvre de l'accord

### ✓ Choisissez un style de négociations qui établira vraisemblablement des relations

Des négociations de bonne foi fonctionnent au mieux lorsqu'elles se sont menées conformément aux règles des accords consensuels fondés sur les intérêts. Cette approche tente d'établir des résultats pour toutes les parties négociant qui satisferont, sinon aux propositions initiales du début des discussions, mais au moins aux motivations et aux intérêts les plus profonds qui les sous-tendent. Par exemple, des demandes de la part des communautés pour des compensations en liquidités sont souvent une « position », dans la mesure où il existe d'autre moyen de satisfaire la raison pour laquelle ces liquidités ont été demandées (opportunités d'emploi, restauration du statut des responsables traditionnels, établissement de services ou d'infrastructures sociales). Ce style particulier de négociations, menées selon des principes de résolution conjointe des problèmes et d'établissement d'un consensus, a tendance à raffermir les relations entre les parties négociantes et fonctionne souvent mieux



Sans la communication, la participation et la prise de décision conjointe, rien ne pourra réussir.

Source : University of East Anglia, School of Development Studies

lorsqu'il est facilité par un tiers acceptable par toutes les parties. D'autres styles de négociations s'organisant autour d'une des parties recherchant à « remporter » le meilleur accord possible sans tenir compte des conséquences auprès des autres parties prenantes ou de leurs relations autour d'elles, ne sont généralement pas durables et s'avèrent être un échec quant à l'opportunité d'établir des relations concomitamment à l'élaboration d'un accord.

### ✓ Négocier des partenariats stratégiques

Au-delà des consultations, participations et négociations sur la continuité du dialogue, vous trouverez des partenariats stratégiques entre les entreprises et les communautés et/ou avec d'autres parties prenantes, comme un gouvernement ou des ONG. Plutôt que des programmes ou des accords négociés soient mis en œuvre principalement par l'entreprise, des partenaires stratégiques s'avèrent être **des activités conjointes et des efforts collaboratifs**, qui peuvent être le chemin amenant à la construction d'un capital social. L'intérêt commun qui réunit les différentes parties concerne souvent certains aspects du développement, comme une bonne gestion de l'environnement, la santé publique, l'inclusion sociale et l'investissement communautaire ou encore le développement économique local. Certaines caractéristiques générales des partenariats efficaces sont les suivantes :

- un objectif commun ou un intérêt stratégique
- une trésorerie équilibrée ou des ressources concrètes par toutes les parties
- le partage des informations, la transparence et la détermination des faits en commun
- l'appel aux compétences essentielles et complémentaires de chacune des parties
- le partage des risques et des avantages associés à l'initiative, aussi bien au plan des finances que de la notoriété

## INDE : NÉGOCIATION DE MEILLEURES NORMES ENVIRONNEMENTALES POUR LA FABRICATION ET LA RÉCUPÉRATION DES BATTERIES AU PLOMB

Les dépenses annuelles de santé dues aux empoisonnements par le plomb chez les enfants est estimé à plus de 600 millions de dollars en Inde et à 43 milliards de dollars aux États-Unis dans la fabrication, la manutention et la mise au rebut des batteries pour l'automobile, les télécommunications et d'autres applications, ce qui représente les sources les plus importantes au monde de toxines de plomb dans l'environnement. **Occupational Knowledge (OK) International** considère le besoin d'établir des normes environnementales internationales de certification pour la fabrication et la récupération des batteries au plomb.

Pour développer et promouvoir la norme, connue sous le nom de BEST (Better Environmental Sustainability Targets) ou Cibles pour un meilleur environnement durable, OK International et deux ONG indiennes ont créé un partenariat en 2002 avec un des plus grands fabricants de batteries en Inde, **Amara Raja**, pour mettre en œuvre un audit pilote de leur fonctionnement. À la suite d'observations et de tests, des zones d'amélioration dans l'environnement durable et les pratiques de santé ont été identifiées. Les tests pilote ont conduit à mettre au point la première mouture de la norme BEST de fabrication de batteries.

Le passage d'une première mouture à une norme certifiée implique néanmoins des négociations avec toutes les parties concernées. Dans ce but, un forum des diverses parties prenantes a été convoqué en Inde. Vingt-trois organisations ont participé, représentant tous les secteurs clé, y compris les plus importants acheteurs de batteries comme Hero Honda et Tata Motors, des organismes locaux et internationaux, des experts dans le domaine et des offices de santé et de l'environnement. C'est au cours de toute une série de réunions techniques que le groupe a examiné avec attention et a débattu sur la version préliminaire des normes et en a audité les résultats, a ensuite proposé des modifications de celles-ci selon le besoin et dans certains cas, a commencé à examiner les directives s'y rapportant dans leurs propres secteurs. Les délibérations ont conduit à une version préliminaire finale des normes avec des critères acceptés pour la certification qui devront subir deux informations auprès du public avec des périodes de consultation avant leur finalisation. Avec la même importance, le processus de dialogue a permis d'établir une alliance parmi les parties intéressées tout en encourageant les acheteurs de batteries à table sur de meilleures pratiques de la part des fournisseurs. Grâce à ce dialogue avec les parties prenantes, les négociations ont pu renforcer les engagements multisectoriels de mise en œuvre d'un écolabel international BEST pour la fabrication des batteries au plomb.

### HOLCIM, VIETNAM : PARTENARIAT DES PARTIES PRENANTES POUR LA CONSERVATION DES HABITATS

Dans la plaine de Ha Tien, région éloignée du Sud-Ouest du Vietnam, la population a vécu un afflux de travailleurs étrangers au cours des 15 dernières années, avec des gens recherchant des opportunités économiques dans les rizières et les fermes de crevettes et un emploi dans les cimenteries locales. Une de ces cimenteries, **Holcim Vietnam**, a été financée par l'IFC. Les changements d'utilisation des terres à la suite de l'installation de la cimenterie ont conduit à une perte significative et croissante de l'habitat naturel local, un mélange complexe de prairies temporairement inondées, de marécages, de tours crayeuses, de collines de grès et de mangrove, malgré une prise de conscience grandissante de la valeur de la biodiversité de cette région.

Au fur et à mesure de la progression du projet, il est devenu clair que toute intervention effective sur l'habitat imposerait un agenda commun et une collaboration parmi les nombreuses parties prenantes. En 2002, les discussions ont commencé autour du rôle de chacun de ces groupes de parties prenantes : l'autorité convocatrice de l'IFC, l'influence locale de la cimenterie Holcim, l'expertise technique des ONG et des universitaires locaux, l'autorité du gouvernement et le support actif de la population locale. Toutes ces parties prenantes étaient nécessaires à la mise en œuvre de résultats positifs. L'étape suivante du processus concernait la conception d'un modèle permettant d'atteindre les résultats escomptés de conservation et de gestion de ressources durables.

Les études de faisabilité et des exercices cartographiques ont eu lieu pendant le premier trimestre de 2003, financées par le biais d'un accord entre l'IFC et Holcim. Au mois de mai 2003, un groupe de travail de parties prenantes se réunissait pour discuter des résultats avec toutes les parties et s'est entendu sur le choix d'un site pour le projet pilote. Un protocole d'accord commun a été rédigé pour fournir les autorisations formelles pour que le pilote poursuive son action. En février 2005, le pilote avait obtenu des résultats tangibles. Plus de 200 foyers dans l'une des régions les plus pauvres du Vietnam avaient vu leurs revenus doubler grâce à une exploitation durable des ressources issues des prairies/marécages gérés par la communauté, tout en sauvegardant le dernier habitat originel de cette sorte dans le delta du Mékong.

# Gestion des griefs

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 70 Le processus est important
- 70 Mesurez le mécanisme des besoins du projet
- 72 Mettez-le sur papier et publiez-le
- 72 Faites participer des tiers, le cas échéant
- 73 Rendez-le accessible
- 75 Problèmes de transparence et des délais de réaction
- 75 Tenez parfaitement vos dossiers et présentez les conclusions
- 76 Ne faites pas obstacle à l'accès aux recours en justice



□ □ □ Un bon processus peut améliorer les résultats et satisfaire les personnes dont les griefs ont été entendus, même si le résultat est loin d'être optimal.





© M. Blanchet

## Gestion des griefs

Pour des projets comportant des répercussions sociales et environnementales, les griefs sont un fait concret. La manière avec laquelle une entreprise répond (ou comment sa réponse est perçue) lorsque de tels griefs font surface est importante et peut avoir des **implications significatives sur le rendement des affaires**. Un mécanisme des griefs doit être établi pour s'adapter au niveau des risques et aux impacts sur un projet. Il doit s'établir conformément à un traitement élargi de la part de l'entreprise du dialogue avec les parties prenantes et des principes d'intégrité commerciale, et d'intégrer les divers éléments du dialogue ayant été évoqués dans les sections précédentes. En fait, grâce à la mise en place d'un bon processus de dialogue avec les communautés et en fournissant régulièrement l'accès aux informations, il est possible d'aider à prévenir l'apparition immédiate de griefs ou de les limiter à un niveau au-delà duquel les performances commerciales pourraient être érodées. C'est pourquoi, à partir d'une perspective élémentaire de gestion des risques, le temps et les efforts initialement consacrés au développement d'un processus fonctionnant bien, sont de bons investissements.

Idéalement, les procédures de griefs devraient être en place depuis le début du processus d'évaluation environnementale et sociale, et durer pendant toute la phase de construction et de fonctionnement, jusqu'à la fin de la vie du projet. Au même titre qu'avec le processus plus large de dialogue avec les parties prenantes, il est important que la gestion soit informée et impliquée pour que les mesures décisives puissent être prises en fonction des besoins afin d'éviter toute escalade en présence de conflits. Les points suivants sont à prendre en considération lors de la mise en place d'un mécanisme de réponse à des griefs externes.

### ✓ Le processus est important

Pour les communautés et les autres groupes de parties prenantes affectés qui recherchent une résolution à leurs griefs, la perception de la transparence et de « l'impartialité du processus » est importante. Un bon processus peut améliorer les résultats et satisfaire les personnes dont les griefs ont été entendus, même si le résultat est loin d'être optimal. Lors de la conception des procédures de griefs, interrogez-vous pour savoir si elles seront immédiatement comprises, accessibles et culturellement appropriées pour la population locale. Il est important de clarifier d'entrée de jeu qui devrait utiliser cette procédure et d'assurer les populations qu'aucun coût ni aucune rétribution ne sont associées à la soumission d'un grief. Le processus dans son entier, depuis la soumission et l'examen du grief jusqu'à la prise de décision et les possibilités existantes pour un appel, doit être aussi transparent que possible grâce à une bonne communication.

### ✓ Mesurez le mécanisme des besoins du projet

Les mécanismes des griefs doivent être conçus pour s'adapter au contexte et aux besoins d'un projet particulier. Les plus petits projets avec des problèmes relativement « classiques » peuvent bénéficier de moyens plus simples en réponse aux griefs, comme par exemple des réunions communautaires, un personnel de liaison avec les communautés et des boîtes à idées préservant l'anonymat. Des projets plus importants et plus complexes devront vraisemblablement bénéficier de mécanismes et de processus plus formels ainsi qu'un niveau plus élevé de ressources dédiées à la réception, à l'enregistrement, au suivi et à la résolution des griefs.

Néanmoins, les mécanismes relatifs aux griefs ne doivent pas être considérés comme un substitut au processus de dialogue avec les communautés de la part de l'entreprise ou vice versa. Ils sont complémentaires et doivent se renforcer mutuellement.

Même au sein du projet, tous les griefs ne peuvent pas et ne doivent pas être appréhendés de la même manière. Par exemple, un grief au sujet d'un camion de l'entreprise qui tue des poulets sur la route peut être immédiatement résolu grâce à une interaction directe entre le plaignant et le personnel de liaison communautaire de l'entreprise (avec une procédure de réclamation plus formelle à titre de secours si les réactions du personnel ne sont pas adaptées). Néanmoins, des allégations sur la progression d'une contamination des nappes souterraines, par exemple, peuvent être d'une nature sérieuse et urgente nécessitant l'intervention immédiate de l'encadrement supérieur et des médiateurs. En d'autres mots, vous devrez considérer la création de différents niveaux de recours dans

### LONMIN, AFRIQUE DU SUD : NUMÉRO DE TÉLÉPHONE GRATUIT

**E**n Afrique du Sud, Lonmin, 3<sup>e</sup> producteur au monde de platine, a découvert qu'un moyen particulièrement efficace de permettre au public de faire connaître leurs interrogations et leur griefs sur le fonctionnement de Lonmin, particulièrement en ce qui concerne les problèmes de sûreté, de communauté, de sécurité et de santé et d'environnement, était la ligne téléphonique directe gratuite mise en place par l'entreprise. Les plaintes et les réponses fournies sont dûment consignées. De plus, des réunions régulières sont organisées avec les sous-groupes de parties prenantes affectées afin de discuter d'un problème particulier, par exemple le bruit et les vibrations associées aux nouvelles opérations minières à ciel ouvert. Les parties prenantes sont aussi invitées à présenter leurs problèmes plus généraux lors de réunions les accueillant sous forme de forums auxquels participent l'encadrement de l'entreprise et les groupes clé des parties prenantes.

vos mécanismes des griefs qui correspondront au niveau et à la gravité de la plainte.

- Les mécanismes relatifs aux griefs ne doivent pas être considérés comme un substitut au processus de dialogue avec les communautés de la part de l'entreprise ou vice versa. Ils sont complémentaires et doivent se renforcer mutuellement.**

#### **✓ Mettez-le sur papier et publiez-le**

Des directives ou des procédures de traitement des plaintes ne peuvent pas être efficaces si personne ne les connaît. Les procédures de traitement des griefs d'une entreprise doivent être portées par écrit, publiées et expliquées aux groupes pertinents des parties prenantes. Plus simplement, les gens doivent savoir où se rendre et à qui parler pour soumettre un grief et comprendre quelle sera la procédure relative à son traitement. Comme avec toutes les autres informations, elles doivent être fournies dans un format et dans une langue immédiatement compréhensibles par la population locale et/ou être communiquées oralement dans des zones où les niveaux d'alphabétisation sont faibles. À titre de règle générale, ces procédures ne doivent ni être exagérément compliquées à utiliser, ni devoir requérir les services d'un conseiller pour être remplies.

#### **✓ Faites participer des tiers, le cas échéant**

Quelquefois, l'assurance de « procédures impartiales » pour les individus ou les groupes affectés nécessite certaines mesures afin de niveler le champ de perception du pouvoir. Au strict minimum, les communautés doivent avoir accès aux informations. Les entreprises peuvent faciliter cet accès en fournissant des informations relatives au projet, en temps et en heure et d'une manière compréhensible. Dans certains cas, lorsqu'il existe des déséquilibres significatifs au niveau de la connaissance, du pouvoir

et de l'influence, une entreprise pourra préférer s'adjoindre les services d'autres partenaires pour l'assister au cours de la procédure. En termes de défense d'intérêts, les services d'une ONG peuvent être sollicités pour assister les communautés locales et devenir leurs porte-paroles. Si une médiation est recherchée, l'université ou d'autres institutions locales peuvent être retenues pour jouer le rôle « d'intermédiaire impartial » lors de la médiation entre l'entreprise et des groupes de parties prenantes. Dans certaines circonstances, il peut être d'une bonne pratique pour une entreprise de fournir le financement des avis ou de l'aide de tiers d'une manière acceptable pour toutes les parties et qui ne compromettra pas l'intégrité de la procédure.

### ✓ Rendez-le accessible

Les projets qui facilitent l'émergence de problèmes pour les populations et la certitude que ceux-ci seront entendus et traités, peuvent en retour bénéficier à la fois d'une bonne réputation et de meilleures relations avec les communautés. L'un des meilleurs moyens d'y parvenir est de localiser vos points de contact. Embauchez des gens possédant les bonnes compétences, la formation et les dispositions au travail de liaison avec les communautés et mettez-les sur le terrain aussitôt que possible. Le maintien d'une présence régulière parmi les communautés locales facilite grandement les relations avec l'entreprise et inspire confiance. Le fait de parler à une personne connue qui vient régulièrement au village ou vit à proximité, permet de créer une atmosphère informelle favorable à l'évocation des griefs et à leur appréciation, ou de faire remonter l'information par la voie hiérarchique. Ceci est généralement plus pratique et moins intimidant pour les personnes devant se rendre dans les bureaux éloignés de l'entreprise pendant les heures d'ouverture normale pour remplir un formulaire de griefs.

- Le maintien d'une présence régulière parmi les communautés locales facilite grandement les relations avec l'entreprise et inspire confiance.**

## MINERA YANACOCHA : DES FORUMS DE DISCUSSION COMME MÉCANISME DE RÉOLUTION DES CONFLITS

La mine d'or la plus importante au Pérou, Minera Yanacochoa, a dû faire face à de sérieux conflits avec les communautés locales autour de sa mine d'or de Yanacochoa, à la suite d'un déversement de mercure le long d'une portion de route traversant trois villages. Les groupes locaux ont affirmé que l'entreprise avait affecté de manière défavorable l'eau, l'air, la santé et les moyens de subsistance des villages aux alentours et que le développement de la mine s'effectuait sans consultation adéquate des communautés.

La création de la Mesa, une table ronde destinée au dialogue, répondait à une plainte déposée auprès du Médiateur Observateur, chargé de la conformité de IFC. L'Assemblée de la Mesa, composée des représentants de 52 organisations enregistrées, y compris le gouvernement national, les membres des communautés affectées, des ONG, les églises, la Chambre de commerce, l'entreprise et le Conseil de direction élu par l'Assemblée, se réunissent tous les mois. Sa mission est la suivante : « Traiter et résoudre les conflits entre Minera Yanacochoa et la communauté de Cajamarca avec la participation des institutions publiques et privées d'une manière transparente, ouverte, indépendante et participative ».

La Mesa a créé avec succès une nouvelle « culture du dialogue » et a aidé à dissiper les tensions entre l'entreprise et les communautés grâce à la nature respectueuse et tolérante de discussions activement facilitées entre les diverses parties prenantes. Par exemple, il en a résulté la mise en place d'une étude indépendante et participative sur la quantité et la qualité de l'eau, avec en accompagnement, des recommandations sur la manière de traiter ce genre de problèmes. Le Plan sur les matières dangereuses et d'intervention en cas d'urgence a été revu et corrigé grâce à ce processus. Néanmoins, des problèmes perdurent que la Mesa n'a pas encore traités et le mécanisme se trouve en présence de défis quant à la perception par le public au sein de la communauté de sa représentation, de son indépendance et de sa transparence. De plus, la Mesa ayant reçu une aide technique et financière de la part du Médiateur de l'IFC depuis sa création, la durabilité future du mécanisme reste toujours en question.

Source : Report of the Independent Evaluation of the Mesa de Dialogo y Consenso CAO - Cajamarca May 2005

[http://www.cao-ombudsman.org/pdfs/MESA\\_%20Evaluation\\_%20Report\\_%20Final\\_%20English.pdf](http://www.cao-ombudsman.org/pdfs/MESA_%20Evaluation_%20Report_%20Final_%20English.pdf)

## ✓ Problèmes de transparence et des délais de réaction

La bonne pratique pour une entreprise consiste à s'engager publiquement sur une période de temps assurée pendant laquelle il sera répondu à tous les griefs enregistrés (que ce soit 48 heures, une semaine ou 30 jours) et à s'assurer que le délai est respecté. Ceci aide à vaincre l'incompréhension en faisant savoir aux personnes quand elles pourront s'attendre à être contactées par le personnel de l'entreprise et/ou à recevoir une réponse à leurs plaintes. En alliant cette attitude à une procédure de transparence grâce à laquelle les parties prenantes peuvent comprendre comment les décisions sont prises, il est possible de pérenniser la confiance en le système. Pendant les périodes critiques, telles que la construction, il est important d'avoir une réponse immédiate à des plaintes où le facteur temps est important, comme par exemple une barrière renversée par une entreprise avec le bétail s'échappant. Un problème connexe concerne l'assurance que le personnel de l'entreprise recevant les plaintes (généralement le personnel des relations avec les communautés) détient l'autorité de résoudre lui-même des plaintes de base ainsi qu'un moyen de transmettre directement les informations à l'encadrement supérieur si le problème est plus sérieux ou très cher à prendre en compte.

■ ■ □ La bonne pratique pour une entreprise consiste à s'engager publiquement sur une certaine période de temps pendant laquelle il sera répondu à tous les griefs enregistrés.

## ✓ Tenez parfaitement vos dossiers et présentez les conclusions

Qu'il s'agisse de tenir simplement un journal de bord (pour des petits projets) ou de maintenir une base de données plus sophistiquée (pour des projets plus importants avec des impacts plus sérieux), il est indispensable de garder des traces écrites de toutes les plaintes pour une gestion efficace des griefs. Ces traces

écrites doivent contenir le nom de l'individu ou de l'organisation, la date et la nature de la plainte, les mesures de suivi ayant été prises, les résultats finaux, et comment et quand cette décision a été communiquée au plaignant. Dans certains pays, les informations personnelles détaillées comme les numéros de passeports sont obligatoires pour enregistrer officiellement un dépôt de plainte. Ceci peut être intimidant pour les parties prenantes et les décourager d'utiliser le mécanisme. Trop de données personnelles doivent être gardées confidentielles et ne sont donc qu'une option, sauf dans l'obligation de les divulguer aux autorités. En plus des informations offertes au plaignant sur les résultats (par écrit si nécessaire), il est aussi de bonne pratique dans le cadre du processus d'un large dialogue avec la communauté de présenter périodiquement un rapport aux communautés et aux autres parties prenantes sur la manière avec laquelle l'entreprise a répondu aux différents griefs qu'elle a reçus.

### ✓ Ne faites pas obstacle à l'accès aux recours en justice

Si le projet n'est pas en mesure de résoudre une plainte, il peut être approprié d'indiquer au plaignant d'avoir recours à des experts extérieurs. Ils peuvent inclure des défenseurs publics, des conseillers juridiques, des ONG juridiques ou du personnel universitaire. Une entreprise peut découvrir que la collaboration peut fonctionner entre ces tierces parties et les communautés affectées, pour trouver des solutions positives aux problèmes posés. Néanmoins, cette solution n'est pas toujours possible et des situations peuvent se présenter dans lesquelles les plaignants choisiront de recourir à la justice. Dans de telles circonstances, les entreprises doivent être familiarisées avec les canaux judiciaires et administratifs de règlement des litiges disponibles dans le pays d'exploitation et ne doivent en aucun cas entraver l'accès à ces mécanismes.



## EXXONMOBIL : COMMISSION MULTIPARTITE DE RÈGLEMENT DES GRIEFS SUR LE PROJET DE PIPELINE ENTRE LE TCHAD ET LE CAMEROUN

Parfois, avoir des représentants des différents groupes de parties prenantes qui participent à la prise de décision sur les griefs peut aider à accroître la crédibilité et la légitimité de la procédure. Au Cameroun, Exxon Mobil a dû faire face au défi d'acquérir une terre se situant sur une large zone dans laquelle il n'existe aucune propriété privée reconnue par l'état et à un système complexe d'utilisation de la terre, ce qui a conduit de nombreux individus à déposer des plaintes sur le même morceau de terre. L'entreprise a dû développer une procédure transparente et de bonne foi grâce à laquelle elle pourrait définir l'admissibilité aux compensations et traiter les griefs.

Une commission multipartite a été définie et comprenait des officiels gouvernementaux, des chefs de village, les autorités traditionnelles, les représentants de ExxonMobil et deux ONG sélectionnées après une procédure de soumission. La commission a mis en œuvre un processus systématique, village par village de procédure « d'attention sélective » au cours de laquelle chaque accord de compensation a été examiné sur tout le cheminement du pipeline et il a été déterminé si chacun était conforme au plan élargi de gestion sociale et environnementale. Pour les cas non conformes, la commission a déterminé les mesures correctrices appropriées. Afin de promouvoir la transparence, les paiements finaux de compensation se sont déroulés lors de séances publiques dans les villages affectés avec l'une des ONG ayant le rôle de « témoin » du bon déroulement de la procédure.



# Implication des parties prenantes dans la surveillance du projet

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 80 Promouvoir la surveillance participative
- 81 Explorer les avantages potentiels d'une surveillance extérieure



La surveillance extérieure des engagements sociaux et environnementaux d'une entreprise peut raffermir les procédures de dialogue avec les parties prenantes en augmentant la transparence et en promouvant la confiance.



© T. Polett

## Implication des parties prenantes dans la surveillance du projet

L'une des manières de satisfaire les questionnements des parties prenantes et de promouvoir la transparence consiste à impliquer les parties prenantes affectées par le projet dans la surveillance de la mise en œuvre des mesures de compensation ou d'autres programmes sociaux et environnementaux. Une telle participation, et la quantité d'informations générées tout au long du processus, peuvent aussi encourager les parties prenantes locales à acquérir un plus haut degré de responsabilités par rapport à leur environnement et à leur bien-être dans le cadre du projet, et de se sentir ainsi qu'elles bénéficient d'un « pouvoir » leur permettant de réaliser quelque chose de pratique qui répondra aux interrogations affectant leur vie de tous les jours. La surveillance participative tend aussi à renforcer les relations entre le projet et ses parties prenantes.

Si la capacité locale est insuffisante, votre entreprise devra vraisemblablement considérer l'accroissement de cette capacité et la mise en œuvre de programmes de formation afin que les personnes affectées par le projet ou les organisations locales puissent acquérir les connaissances techniques nécessaires leur permettant de participer à une surveillance efficace. Les entreprises ayant agi ainsi affirment qu'il va dans le sens de leurs intérêts de s'assurer que les groupes surveillant leurs projets détiennent une connaissance technique valable du processus, ce qui conduit à des résultats plus précis et crédibles de la surveillance tout en asseyant les bases d'un dialogue informé.

### ✓ Promouvoir la surveillance participative

La surveillance participative va bien au-delà de la consultation par l'entreprise des parties prenantes affectées ou des données de surveillance de l'environnement. Elle nécessite la présence physique des individus affectés au moment où la surveillance s'opère et implique des méthodes et des indicateurs significatifs pour les parties prenantes concernées. Dans certaines juridictions, la participation de parties prenantes affectées par le projet lors de la surveillance des impacts environnementaux et sociaux ainsi que des compensations, peut devenir une obligation réglementaire. Il s'agit aussi d'une bonne pratique. Conjointement à tout type d'implication des parties prenantes dans la surveillance d'un projet, des précautions doivent être prises dans le choix des représentants et le processus de sélection doit être transparent.

La surveillance participative peut comprendre par exemple<sup>2</sup> :

- l'implication des parties prenantes affectées avec une analyse et des méthodes scientifiques d'échantillonnage – de nombreux groupes locaux sont tout à fait capables de comprendre de telles techniques sans une formation professionnelle alors que d'autres puissent nécessiter le renforcement des capacités.
- des observations par les parties affectées avec triangulation pour renforcer la validation
- des groupes de discussions sur la réussite des mesures de compensation et/ou comment gérer les problèmes nouvellement survenus

---

Source : Adapté partiellement de « Centre de recherche et de développement »  
<http://www.gdrc.org/uem/e-mgmt/10.html>

## □ □ □ Une surveillance externe peut aider à l'accroissement de la responsabilisation du projet et à la crédibilité de ses résultats.

- l'adaptation de techniques participatives conventionnelles dans le but d'évaluer les modifications de l'environnement physique et socioéconomique au fil du temps, comme un calendrier saisonnier, une planification quotidienne/hebdomadaire, des cartes sur les ressources et l'utilisation des terres et une classification du patrimoine

Alors que quelques entreprises affichent un certain scepticisme sur la capacité technique des parties prenantes à les assister dans le cadre de la surveillance, nombre d'entre elles ayant déjà participé à cette approche ont découvert que la courbe d'apprentissage s'avérait beaucoup plus rapide que leurs prévisions.

### ✓ Explorer les avantages potentiels d'une surveillance extérieure

La surveillance extérieure des engagements sociaux et environnementaux d'une entreprise peut raffermir les procédures de dialogue avec les parties prenantes en augmentant la transparence et en promouvant la confiance entre le projet et ses parties prenantes clé. Les entreprises ont tiré avantage de l'évaluation objective ainsi reçue sur leurs performances sociales et environnementales, ce qui peut les aider à neutraliser des critiques externes et à renforcer l'assistance de la part des parties prenantes locales. Une **surveillance externe** peut aussi permettre d'accroître la **responsabilisation** du projet ainsi que la **crédibilité des résultats de la surveillance** aux yeux des communautés affectées et des groupes de la société civile, en tant que source indépendante et objective d'informations et de communication des rapports. La surveillance externe peut s'appuyer sur des ONG, des organismes gouvernementaux de réglementation, des scientifiques et des universitaires, des représentants des communautés, des experts techniques ou d'éminentes personnes.

Pour des projets particulièrement complexes et controversés, lorsque l'objectivité et la transparence sont cruciales, il est de bonne pratique de mettre en place un panel ou un groupe indépendant de surveillance pour superviser et établir des rapports sur les performances sociales et environnementales du projet. Cette entité peut comprendre des représentants des parties prenantes du projet, des experts techniques et internationalement reconnus et/ou des personnalités éminentes. Pour son succès, un tel panel doit être composé de personnages de **confiance** et **techniquement capables** dont les rapports de surveillance seront mis à disposition du public. Le même concept peut être appliqué à des projets de moindre importance, mais avec un panel réduit comprenant des représentants de la communauté et des émissaires locaux ou des universitaires.

### EXXONMOBIL : SURVEILLANCE EXTERNE DU PIPELINE ENTRE LE TCHAD ET LE CAMEROUN

Pour le projet de pipeline entre le Tchad et le Cameroun, exploité par ExxonMobil, un Groupe externe de surveillance des procédures (ECMG) a reçu le contrat de surveillance d'évaluation des performances de l'exploitant et des deux gouvernements lors de la mise en œuvre de leurs engagements environnementaux contenus dans le Plan de gestion de l'environnement du projet. L'ECMG, une société de consulting, payée par ExxonMobil (avec l'IFC en tant qu'intermédiaire), a entrepris au moins quatre visites sur site par an jusqu'à la date d'achèvement du projet, et s'est entretenu avec les représentants des entreprises du projet, les populations affectées, les ONG et d'autres entités responsables de la surveillance du respect de l'environnement. Tous les rapports de l'ECMG sont des documents publics mis à disposition (en anglais et en français) sur les sites Web de la Banque mondiale et de ExxonMobil.

*\*pour de plus amples informations sur la mise en place d'un mécanisme de surveillance externe pour des projets complexes, veuillez vous reporter à : External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience, IFC (September 2006) [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)*



### PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN : SURVEILLANCE PAR DES ONG EN AZERBAÏDJAN ET EN GEORGIE

La surveillance du projet de pipeline Baku-Tblisi-Ceyhan par des ONG nationales était une recommandation qui est survenue pendant la phase de construction du projet. BTC a accepté cette recommandation, avec l'assistance de l'IFC et de la BERD, car elle avait compris qu'une surveillance constructive et bien informée par des ONG pouvait être utile à l'entreprise en l'aidant à améliorer les performances du projet. Néanmoins, un certain nombre d'ONG dans les pays traversés par le pipeline manquaient d'expérience et de ressources financières pour réaliser un rôle de surveillance efficace. Le défi pour BTC consistait à trouver un moyen de fournir une procédure d'apprentissage et d'assistance financière destinée aux ONG sans les financer directement, afin de préserver leur indépendance.

Pour y parvenir, BTC a embauché des organisations tierces pour faciliter la mise en œuvre du programme de surveillance par les ONG en Azerbaïdjan et en Géorgie. (En Turquie, aucune organisation facilitatrice n'a été sollicitée, car l'expérience et la capacité des ONG turques étaient généralement supérieures à celles de l'Azerbaïdjan et de la Géorgie, et un certain nombre d'ONG turques étaient déjà impliquées dans le projet). Les organisations facilitatrices ont été capables de mettre en place des groupes de travail aussi bien en Azerbaïdjan qu'en Géorgie. Des membres de chaque groupe de travail ont reçu de la part des employés de BTC une formation sur la surveillance et l'évaluation des techniques ainsi que des sessions de présentations et d'informations sur le projet. Pendant la période de surveillance, BTC a fourni l'accès aux sites de construction et à la documentation au cours de réunions organisées par le personnel approprié de BTC et du maître d'œuvre. Les objectifs du programme étaient les suivants : i) permettre aux ONG participantes d'acquérir les connaissances de planification et de mise en œuvre d'un programme objectif de surveillance et de fourniture de rapports sur le pipeline selon les normes internationales, ii) apporter aux ONG le transfert de

## PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN : *suite*

connaissances permettant de surveiller les impacts sociaux et environnementaux d'autres projets, et iii) démontrer publiquement que BTC prenait en compte avec le plus grand sérieux la transparence de ses engagements.

Les participants au programme de l'Azerbaïdjan ont visité la Géorgie en mars 2005 pour partager leurs expériences et cette coopération entre les deux pays devrait se poursuivre tout au long de l'évolution des programmes. Ce niveau de collaboration formelle entre l'industrie et la société civile est analysé comme un modèle pour les développements ultérieurs dans la région du Caucase.

### **Azerbaïdjan**

En Azerbaïdjan, BTC a créé un partenariat avec Open Society Institute Azerbaïdjan (OSI). OSI faisait office de coordinateur des ONG tout en contribuant à l'apport d'un financement vital pour assister les ONG participantes. Elle a aussi mis en place un système d'agrément, de formation et d'encadrement destiné aux ONG. Par la suite les ONG azéri ont identifié cinq thèmes de surveillance (social, droits de la terre et des travailleurs, contenu local, héritage culturel et environnement), ont formé un groupe pour chaque thème et ont créé des groupes de travail moins étoffés pour réaliser la surveillance au nom des autres. Elles ont aussi pris part à la formation sur les techniques de surveillance, d'évaluation et d'élaboration et ont participé à des présentations sur le projet BTC.

### **Partage de l'expérience avec le projet de pipeline entre le Tchad et le Cameroun**

OSI s'est assuré les services du Secours Catholique pour assurer la formation aux techniques de surveillance en utilisant l'expertise d'un surveillant d'une ONG sur le projet de pipeline entre le Tchad et le Cameroun. Il existe peu de projets équivalents au pipeline BTC, c'était donc une opportunité de partager une expérience de grande valeur à partir d'un projet comparable. La surveillance de l'ONG Tchad-Cameroun s'est poursuivie pour assister les ONG

**PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN :**  
*suite*

azéri pendant qu'elles préparaient et mettaient en œuvre leur plan de surveillance et écrivaient leurs rapports.

**Géorgie**

En Géorgie, l'Initiative de dialogue et de surveillance du pipeline (PMDI) de la fondation Eurasia assiste les ONG à Tbilisi et tout le long du corridor du pipeline. PMDI est un programme de « surveillance facilitée » destiné à la construction d'un cadre d'expertise par des surveillants des ONG et à encourager une participation informée par une large palette de représentants des ONG en surveillant l'impact de la route du pipeline. De nombreuses ONG ont répondu à l'invitation initiale d'agrément et un processus de sélection a permis de former trois groupes de travail : Gestion des déchets, Reconstitution et Droits humains et sociaux. La surveillance et la formation des ONG s'est achevée avec succès en décembre 2005 et un renforcement ultérieur des capacités a débuté en 2006.

*Source : The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience, (IFC) Septembre 2006. Allez sur [www.ifc.org/envirolessons](http://www.ifc.org/envirolessons)*



# Comptes-rendus aux parties prenantes

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 88 Conseils pour les comptes-rendus destinés aux parties prenantes affectées
- 89 Normes internationales des comptes-rendus sur le dialogue avec les parties prenantes
- 92 Comment toucher une plus large audience grâce aux comptes rendus de durabilité
- 93 Avantages des comptes-rendus de durabilité





© T. Pollett

## Comptes-rendus aux parties prenantes

Le suivi est important pour les relations qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Le même principe s'applique au dialogue avec les parties prenantes. Une fois que les consultations auront pris place, les parties prenantes voudront connaître quelles sont leurs suggestions qui auront été prises en considération, quelles seront les mesures de compensation des risques et d'atténuation des impacts instituées pour répondre à leurs questionnements, et comment, par exemple, les impacts du projet seront surveillés.

En plus de la **présentation des rapports** aux groupes affectés et aux autres parties prenantes comme faisant partie de la procédure de consultation, il existe d'autres types de rapports qui ciblent un ensemble différent de parties prenantes. Le **compte rendu sur la durabilité**, par exemple, fournit aux entreprises une opportunité de communiquer des informations à une beaucoup plus large fourchette de parties prenantes sur les performances environnementales, sociales, économiques et de gouvernance. Il offre aussi une plate-forme de comptes-rendus sur le processus de dialogue avec les parties prenantes comme à savoir : qui a été consulté, sur quels sujets et avec quels résultats. En conséquence, un certain nombre de normes et de règlements internationaux sur les comptes-rendus d'entreprise comprennent maintenant des exigences de mise en pratique de rapports sur le dialogue avec les parties prenantes.

### ✓ **Conseils pour les comptes-rendus destinés aux parties prenantes affectées**

Le fait de garder des traces des nombreux engagements réalisés vis-à-vis des différents groupes de parties prenantes à des moments variés et la communication régulière des progrès réalisés par rapport à ces engagements, impose une planification et une organisation (reportez-vous à la boîte 8). Les considérations suivantes peuvent être utiles lors de la mise au point des composants du rapport sur la stratégie de dialogue avec les parties prenantes :

- Déterminer les **informations** qui doivent faire l'objet d'un compte rendu auprès de quelle partie prenante, selon quelle **méthode** et avec quelle **fréquence**.
- **Mettre à jour régulièrement votre journal** consignnant vos engagements et faire connaître la progression aux parties prenantes affectées et intéressées. En particulier, publier toutes les **modifications matérielles** relatives aux engagements et aux actions de mise en œuvre qui diffèrent par rapport aux documents portés à la connaissance du public.
- Les résultats de la surveillance doivent être **disponibles au public**, particulièrement les rapports de la surveillance externe.
- Établir régulièrement des rapports sur la **procédure de dialogue avec les parties prenantes comme un tout**, aussi bien pour celles qui sont directement concernées que pour toutes les autres parties intéressées.
- **Traduire** les informations rapportées aux parties prenantes dans les langues locales et dans des formats facilement compréhensibles.



### LONMIN, AFRIQUE DU SUD : COMPTE RENDU AUX PARTIES PRENANTES AFFECTÉES SUR DES DONNÉES DE SURVEILLANCE IMPORTANTES

Avec les mines de platine de **Lonmin** en **Afrique du Sud**, les données sur la qualité de l'air et de l'eau dans les communautés avoisinantes sont surveillées par des consultants indépendants et des comptes-rendus sont envoyés aux organismes pertinents de réglementation et aux communautés affectées. Récemment, les communautés ont demandé à être impliquées dans la sélection des consultants de surveillance et l'entreprise a donné son accord. Une situation semblable existe avec les enquêtes sur les fissures avant et après le dynamitage dans les zones minières à ciel ouvert, conjointement avec la surveillance du bruit. Lonmin accueille tous les trimestres un Forum sur la santé et l'écologie au cours duquel les résultats sur la surveillance de l'environnement sont présentés et discutés avec les membres de la communauté concernée et avec des groupes de la société civile.

### ✓ Normes internationales des comptes-rendus sur le dialogue avec les parties prenantes

Au cours des dernières années, des normes internationales sur les comptes-rendus à caractère commercial ont commencé à inclure une réglementation sur les performances et les activités de dialogue avec les parties prenantes. Dans de nombreux cas, les entreprises seront déjà en conformité avec ces normes ou ne devront recourir qu'à des modifications minimales sur la manière de mesurer et d'établir les rapports. Pour d'autres, ces directives et procédures nouvelles sur le dialogue avec les parties prenantes et les comptes-rendus des performances devront être mises en place. La conformité vis-à-vis de telles normes peut être bénéfique pour les entreprises en les aidant à accéder à de nouveaux marchés (par exemple en se conformant aux exigences des fournisseurs planétaires), à assurer leur admissibilité sur les listes d'investissements responsables (SRI) et d'améliorer leur standing par rapport à leurs concurrents. Des informations sur certaines de ces principales normes internationales sont fournies dans la boîte 9.

**BOÎTE 8 : UTILISATION DES PROGRAMMES LOGICIELS  
DE SUIVI DES CONSULTATIONS ET DES ENGAGEMENTS  
VIS-À-VIS DES PARTIES PRENANTES**

Différents logiciels et services sur Internet existent pour le suivi des activités de consultation et des engagements vis-à-vis des parties prenantes en ce qui concerne les grands projets. Suit ici une sélection aléatoire\*.

- **Comm-Trac™** – Logiciels de gestion des données de sécurité et de santé environnementales qui établit un « tableau de bord de la conformité » pour automatiquement rappeler aux gestionnaires de se conformer aux engagements sur le respect de l'environnement.
- **Credit 360** – Un système de gestion des données sur le Web qui facilite le recueil et l'agrégation des données dans un but de communication et d'établissement de rapports.  
[www.credit360.com](http://www.credit360.com)
- **Entropy System™** – Logiciel sur le Web destiné à l'environnement, aux performances économiques et sociales qui facilite aussi le dialogue avec les parties prenantes et fournit un cadre de gestion des risques en relation avec celles-ci.
- **REACT** – Enregistrement en ligne d'exercices de recherche, de dialogue et de consultations réalisées par les autorités locales d'un district.
- **Smart Dialogue™** – Gestion d'un grand nombre de personnes consultées, maintenance des chemins de vérification et fourniture d'informations en retour aux participants et aux décideurs.
- **3 PTracking™** – Capture et assure le suivi financier et les engagements en nature par les parties prenantes impliquées dans des projets de partenariat intersectoriel et avec plusieurs parties prenantes.

*\*IFC n'a pas vérifié l'efficacité de ces produits ou de ces services.*

**BOÎTE 9 : NORMES INTERNATIONALES À PROPOS  
DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES.**

**Normes du dialogue AA1000 avec les parties prenantes** – gérées par AccountAbility, un cadre à source ouverte pour améliorer la qualité de la conception, de la mise en œuvre, de l'évaluation, de la communication et de l'assurance du dialogue avec les parties prenantes y compris l'assistance à la clientèle, le dialogue sur des problèmes de base (comme les droits de l'homme) et les rapports et l'assurance. [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

**Dow Jones Sustainability Index** – définit les normes de gouvernance des entreprises et du dialogue avec les parties prenantes, y compris les codes de conduite et les rapports publics. [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

**FTSE4Good Index Series** – une série de références et d'indices de suivi pour les investisseurs socialement responsables. Les critères d'inclusion pour les sociétés pétrolières, de gaz et de recherches minières comprennent l'engagement de respecter les normes de travail de l'Organisation internationale du travail (ou être signataire du Contrat mondial, de SA8000 ou des Directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales), le respect des peuples indigènes, la consultation avec les parties prenantes indépendantes locales, l'intégration des questions sur les droits de l'homme dans son évaluation des risques et le rapport destiné au public sur les performances vis-à-vis des droits de l'homme. [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

**Global Reporting Initiative (GRI)** – un ensemble complet d'indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et de gouvernance, comprenant un sous-ensemble sur le dialogue avec les parties prenantes. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)**, Directives pour les entreprises multinationales –

**BOÎTE 9 : NORMES INTERNATIONALES DES COMPTES-RENDUS SUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES, suite**

Promeut la consultation et la coopération entre les employeurs et les employés, la divulgation des informations sur les problèmes matériels concernant les employés et d'autres parties prenantes, et communication et consultations adéquates en temps et en heure avec les communautés directement affectées par les politiques de l'entreprise sur l'environnement, la santé et la sécurité, et par leur mise en œuvre. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**SA 1000** : une norme de certification volontaire délivrée par une tierce partie et développée par Social Accountability International (SAI), destinée aux entreprises intéressées dans l'audit et la certification des pratiques de travail dans leurs installations ainsi que dans celles de leur fournisseurs.

**UN Global Compact** – engage les entreprises signataires à soutenir et à respecter la protection des droits de l'homme internationalement reconnu et de s'assurer qu'ils ne sont pas complices d'abus sur les droits de l'homme. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### ✓ Comment toucher une plus large audience grâce aux comptes rendus de durabilité

Généralement, les comptes rendus de durabilité sont destinés à une **audience étendue de parties prenantes** et sont partie intégrante du dialogue général avec les parties prenantes et des stratégies de communication d'une entreprise. Le rapport doit être examiné comme étant un complément, mais sans s'y substituer, à la divulgation d'informations sur des projets spécifiques destinés à des groupes ciblés de parties prenantes, ou à titre d'alternative d'être un moyen de fournir une conclusion directement aux parties prenantes sur les résultats d'une consultation précédente.

Dans l'idéal, un compte rendu de durabilité doit être fiable et claire, et fournir une analyse équilibrée des bonnes et des moins bonnes nouvelles. Dans la mesure où les bonnes pratiques ont de plus en plus tendance à s'orienter vers la vérification des informations et à s'assurer que les rapports traitent des problèmes qui sont les plus importants, ou « matériels » pour les parties prenantes, de nombreuses entreprises font vérifier leur rapport indépendamment par une tierce partie. Le contenu, le champ d'application et la qualité du compte rendu de durabilité varient énormément parmi les entreprises, mais elles essaient en général d'établir un juste milieu entre les considérations suivantes :

- **Importance** – focalisation détaillée sur les impacts et activités, risques environnementaux, sociaux et économiques clé d'une entreprise, et comment les gérer plutôt que de rapporter superficiellement de nombreuses activités.
- **Réceptivité des parties prenantes** – fourniture d'informations qui répondent aux intérêts et aux attentes réelles des parties prenantes plutôt que seulement ce que l'entreprise aimerait que ses parties prenantes connaissent ou « pensent » qu'elles veulent savoir.
- **Contexte** – rapporter des informations conformes au contexte pour pouvoir émettre des jugements corrects conformément à leur signification. Par exemple, la création de 50 nouveaux emplois peut avoir une forte signification auprès d'une petite et pauvre communauté rurale, mais sera bien moins significative dans une grande zone urbaine économiquement développée.
- **Intégralité** – fourniture d'une couverture suffisante des questions pour permettre aux parties prenantes de tirer leur propre conclusion sur les performances d'une entreprise.

### ✓ Avantages des comptes-rendus de durabilité

Les entreprises qui s'engagent à fournir des rapports de durabilité citent un grand nombre d'avantages qui varient selon les pays et le secteur et comprennent ce qui suit :

- Augmentation de la confiance et du support des parties prenantes clé (clients et communautés locales)
- Amélioration de la marque et de la réputation (reportez-vous à l'exemple de la compagnie des eaux de Manille)

- Meilleures relations avec les gouvernements et les investisseurs
- Augmentation du moral et de la loyauté du personnel (le personnel est souvent cité comme une audience importante pour les rapports)
- Amélioration de la capacité à rebondir après une crise liée à la réputation
- Attractivité des investisseurs socialement responsables
- Opportunités d'amélioration du système et de l'efficacité de l'entreprise
- Innovation dans les produits et les services (résultant d'une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes)
- Capacité ajoutée de différenciation sur le marché



## COMPAGNIE DES EAUX DE MANILLE : COMPTE-RENDUS AUX PARTIES PRENANTES

En 2004, la Compagnie des eaux de Manille aux Philippines a mis en œuvre un Groupement de développement durable, comprenant un groupe diversifié d'employés dans toute l'entreprise à tous les niveaux, pour développer une stratégie de développement durable pour la compagnie. La stratégie présente l'approche de la compagnie d'intégrer les problèmes de durabilité dans son fonctionnement et d'inclure des indicateurs de performances pour se concentrer sur les activités et surveiller les progrès ainsi que les objectifs et les cibles d'une amélioration. La stratégie de développement durable est un cadre évolutif qui continue d'assurer et de diriger le fonctionnement de la compagnie. Elle fournit une base pour le dialogue, le fonctionnement et la stratégie avec les parties prenantes ainsi que pour la communication des informations financières.

En 2005, la Compagnie des eaux de Manille a démontré son engagement sur la transparence lorsqu'elle est devenue la première entreprise nationale à diffuser un Rapport annuel de durabilité se basant sur *Sustainability Reporting Guidelines* (Directives sur les rapports de durabilité) de Global Reporting Initiative. Un rapport de suivi de durabilité a été publié en 2006, traitant du fonctionnement de l'entreprise et des progrès accomplis en 2005 ainsi que ses plans pour le futur. Ces rapports s'inscrivent dans une évaluation systématique des avantages et des impacts de la durabilité relatifs à chacun des aspects commerciaux de la Compagnie des eaux de Manille et sont liés à sa politique de durabilité, ses cibles, ses objectifs et ses indicateurs de performance.

Les rapports fournissent une base de surveillance continue de l'entreprise et de rapports de performances ainsi que des stratégies d'amélioration. Le rapport annuel de durabilité de la compagnie des eaux de Manille est aussi utilisé comme modèle pour les consultations et le dialogue continu avec ses employés, ses clients, les communautés, et d'autres parties prenantes. Ils ont aussi inspiré une entreprise parente, Ayala Corporation, qui a demandé à toutes ses filiales de produire leurs propres rapports de développement durable en 2007 ainsi qu'un rapport unifié pour tout le groupe. L'entreprise est aussi souvent invitée à partager son expérience globalement et fournir des conseils aux autres services publics dans les pays en développement.

**BOÎTE 10 : INDICATEURS GRI**

La Global Reporting Initiative (GRI) propose un ensemble normalisé d'indicateurs grâce auxquels les entreprises peuvent mesurer leurs performances en termes de durabilité. Les indicateurs comprennent les sujets suivants :

**ÉCONOMIE**

- Performances économiques
- Présence sur le marché
- Impacts économiques indirects

**ENVIRONNEMENT**

- Éléments matériels
- Énergie
- Eau
- Biodiversité
- Émissions, effluents et déchets
- Produits et services
- Conformité
- Transport

**PRATIQUES DU TRAVAIL ET EMPLOI DÉCENT**

- Embauche
- Main-d'œuvre/relations avec l'encadrement
- Santé et sécurité au travail
- Formation et éducation
- Diversité et égalité des chances



 BOÎTE 10 : INDICATEURS GRI *suite***DROITS DE L'HOMME**

- Pratiques d'investissement et d'approvisionnement
- Non-discrimination
- Liberté d'association et négociation collective
- Abolition du travail des enfants
- Prévention du travail forcé et obligatoire
- Pratiques des plaintes et des griefs
- Pratiques sécuritaires
- Droits des populations indigènes

**SOCIÉTÉ**

- Agents de liaison
- Corruption
- Politiques publiques
- Comportements anticoncurrentiels
- Conformité

**RESPONSABILITÉS DES PRODUITS**

- Santé et sécurité de la clientèle
- Étiquetage des produits et des services
- Communications de marketing
- Confidentialité de la clientèle
- Conformité

D'autres indicateurs sont fournis pour les secteurs industriels suivants : services financiers, logistique et transport, mines et métaux, organismes publics, voyagistes, télécommunications et automobile.

**BOÎTE 10 : INDICATEURS GRI suite**

Les exigences du GRI en matière de rapports spécifiquement relatifs aux performances d'une entreprise lors du dialogue avec les parties prenantes comprennent\* :

- 3.9 Base d'identification et de sélection des parties prenantes
- 3.10 Approche de la consultation avec les parties prenantes rapportées en termes de fréquence des consultations par type et par groupe de parties prenantes
- 3.11 Type d'informations générées par les consultations avec les parties prenantes
- 3.12 Utilisation des informations résultant du dialogue avec les parties prenantes

*\*La numérotation des indicateurs du GRI permet aux analystes financiers de trouver plus rapidement les informations qu'ils recherchent et d'augmenter la comparabilité des rapports provenant de différentes entreprises.*

Source : Global Reporting Initiative. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

# Fonctions de gestion

Qu'allez-vous trouver  
dans cette section ?

- 100 Coordination des activités et attribution de la responsabilité globale
- 101 Embaucher, former et déployer le personnel approprié
- 102 Mise en œuvre de passerelles efficaces de comptes rendus entre la fonction de liaison avec les communautés et l'encadrement supérieur
- 103 Communiquer la stratégie en interne
- 103 Développer et maintenir une base de données des parties prenantes
- 104 Développer et maintenir un journal des engagements
- 106 Garder le contrôle du dialogue avec les tierces parties
- 107 Gérer les risques avec les fournisseurs
- 107 Assurer le suivi des modifications de la qualité des relations avec les parties prenantes



Le dialogue avec les parties prenantes doit être géré de la même manière que n'importe quelle autre fonction de gestion.



© M. Gunawan

## Fonctions de gestion

De manière croissante, les bonnes pratiques s'orientent vers l'incorporation des activités de dialogue avec les parties prenantes dans le système de gestion sociale et environnementale d'une entreprise. Dans la pratique, ceci signifie que la gestion les intègre systématiquement à ses activités essentielles. Pour y parvenir, les gestionnaires devront identifier les points critiques au cours du développement du projet qui nécessiteront d'établir le dialogue avec les parties prenantes et de déterminer qui fournira ces actions et comment elles pourront être intégrées aux fonctions essentielles de l'entreprise. Ceci implique de déterminer quelle est la meilleure manière de fournir et d'intégrer un nombre de points de vue différents au cours du dialogue et qui ont déjà été évoqués au cours des sections précédentes :

- analyse continue des parties prenantes et évaluation de leurs inquiétudes sous l'angle « du risque »
- embauche et formation des agents de liaison avec les communautés
- procédure de consultation conçue pour répondre aux directives propres de l'entreprise et/ou conformément aux exigences des bailleurs de fonds et des organismes réglementaires
- informations et suggestions reçues de la part des parties prenantes sur la conception du projet et mesures proposées de compensation
- mécanismes des griefs permettant d'appréhender et de répondre aux inquiétudes des parties prenantes
- implication des parties prenantes locales dans la surveillance du projet
- rapports d'informations destinés aux parties prenantes

(La deuxième partie de ce manuel identifie certaines des tâches importantes de gestion pendant chaque phase du projet).

Mais, plus important, le dialogue avec les parties prenantes doit être géré comme il le serait avec toute autre fonction administrative, avec des objectifs et un ciblage définis, un personnel professionnel et spécialisé, un budget et des calendriers clairement fixés, et l'ensemble étant supervisé par un encadrement supérieur responsable. Des principes d'une bonne pratique des procédures de gestion du dialogue avec les parties prenantes sont présentés ci-dessous.

## L'homogénéité des informations transmises aux parties prenantes par les différentes équipes à l'intérieur de l'entreprise est importante.

### ✓ Coordination des activités et attribution de la responsabilité globale

Sur toute la durée du projet, les communautés affectées et les autres parties intéressées vont vraisemblablement interagir avec un grand nombre de représentants de l'entreprise en ayant la charge. Il est essentiel que les différentes activités de dialogue soient

- □ □ **Lors de l'embauche du personnel de liaison avec les communautés, prenez en compte les personnes qui seront en mesure de développer et de maintenir des bonnes relations de travail avec les populations locales.**

coordonnées. L'homogénéité des informations transmises aux parties prenantes par les différentes équipes ou les unités administratives à l'intérieur de l'entreprise est importante, tout autant que de conserver des traces de telles activités afin de réduire les pratiques inefficaces, la confusion et les messages ou les engagements conflictuels. Pour y parvenir dans les meilleures conditions, cette responsabilité générale d'établissement du dialogue avec les parties prenantes est habituellement offerte à un cadre supérieur. Cette **supervision de haut niveau** permet non seulement de souligner l'importance de la fonction mais est aussi nécessaire afin de mettre en œuvre efficacement la stratégie et la coordination des différentes activités au sein de l'entreprise.

### ✓ **Embaucher, former et déployer le personnel approprié**

L'analyse initiale des parties prenantes fournira un aperçu du type de parties prenantes dont le projet aura besoin pour établir le dialogue pendant les différentes phases du projet. L'établissement du dialogue avec différents types de parties prenantes nécessite des qualités et des considérations différentes quant au personnel choisi. Par exemple, le dialogue avec les communautés locales peut nécessiter un ou plusieurs agents de liaison avec les communautés résidants sur site alors que le dialogue avec les officiels gouvernementaux ou les organisations locales, nationales et internationales nécessitera vraisemblablement des capacités différentes et une implication plus directe de l'encadrement supérieur. Pour des projets dans lesquels les procédures de dialogue avec les parties prenantes s'avèrent être complexes ou sensibles, vous devrez étudier l'apport de conseillers en affaires sociales ou d'autres experts pour aider à la conception et faciliter le processus ainsi que l'apport de méthodes participatives et d'autres techniques spécialisées.

Lors de l'embauche du personnel de liaison avec les communautés, prenez en compte les personnes qui seront en mesure de développer et de maintenir des bonnes relations de travail avec les populations locales. Dans la mesure où leur travail comprendra l'écoute et les réponses à donner aux inquiétudes et aux suggestions locales, les qualités recherchées sont les suivantes :

- de bonnes aptitudes à la communication avec les gens
- une bonne compréhension de la langue locale et de la dynamique culturelle/de la communauté
- esprit ouvert et respect du point de vue des autres
- une approche axée sur les solutions
- un haut niveau d'intégrité/une personne de confiance
- un véritable engagement quant au poste et à ses objectifs

### ✓ Mise en œuvre de passerelles efficaces de comptes rendus entre la fonction de liaison avec les communautés et l'encadrement supérieur

Pour être efficace, les agents de liaison avec les communautés doivent avoir l'autorité de négocier au nom de l'entreprise. Ceci nécessite une structure clairement établie des missions de rapport et de clarification pour que les décisions, quelles qu'elles soient, qu'ils pourront prendre soient transmises aux plus hauts niveaux à l'intérieur de l'entreprise. Des passerelles directes de transmission des rapports permettront à l'encadrement supérieur de contrôler plus efficacement les risques en restant informé sur ce type d'informations au niveau des sites en temps et en heure. Plus les inquiétudes des parties prenantes locales peuvent poser un risque pour le projet ou un questionnement sur la réputation, plus il sera important pour les agents de liaison avec les communautés de disposer d'un canal direct avec l'encadrement supérieur.



**Plus les inquiétudes des parties prenantes locales peuvent poser un risque pour le projet ou un questionnement sur la réputation, plus il sera important pour les agents de liaison avec les communautés de disposer d'un canal direct avec l'encadrement supérieur.**



### ✓ Communiquer la stratégie en interne

Si le dialogue avec les parties prenantes doit être véritablement intégré aux opérations administratives quotidiennes, le concept doit « appartenir » à tous les employés. Chaque unité administrative doit être au courant de la stratégie et comprendre pourquoi l'entreprise engage son temps et ses ressources dans cette opération. Trop souvent, les programmes de dialogue avec les parties prenantes sont divisés en compartiments au sein de l'entreprise et considérés comme un « concept mou » faisant partie du domaine réservé de quelques agents de liaison avec les communautés. Pour lui éviter ce sort, cela signifie qu'il faut prendre le temps de communiquer le message en interne. En clarifiant l'interaction existante entre le dialogue avec les parties prenantes et les performances sociales et environnementales ainsi que les impacts potentiels sur la réputation et sur les résultats du projet, vous pourrez sensibiliser les consciences sur le fait que les **relations avec les parties prenantes font partie d'une responsabilité collective** et offrir ainsi au personnel de toute l'entreprise cette incitation à devenir des « ambassadeurs » qui aideront à cultiver et à maintenir de bonnes relations de travail avec les parties prenantes externes.

### ✓ Développer et maintenir une base de donnée des parties prenantes

Une base de données régulièrement mise à jour sur le dialogue avec les parties prenantes peut devenir un outil de gestion très utile. Idéalement, il doit contenir des détails sur les divers groupes de parties prenantes (leurs représentants, intérêts et questionnements), les détails des consultations tenues (y compris où elles se sont déroulées, les sujets traités et les résultats), tous les engagements pris par l'entreprise en charge du projet, ceux en instance et ceux réalisés ainsi que l'enregistrement des griefs spécifiques sur un journal et l'état d'avancement de leur résolution. La maintenance d'une telle base de données est importante dans un **objectif de continuité**, particulièrement lors des transitions entre les phases du projet au cours desquelles des changements de personnel sont communs. Il facilite aussi l'établissement de **rapports** ou quand une entreprise peut avoir besoin de démontrer la pertinence de ses procédures de consultation.

### SASOL, MOZAMBIQUE : MISE EN ŒUVRE D'UNE BASE DE DONNÉES DES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE DU PROCESSUS EIA

Conjointement à l'obtention des droits d'exploration d'hydrocarbures off-shore au Mozambique, Sasol a développé une liste initiale des parties prenantes et l'a présentée aux principaux organismes gouvernementaux. En se basant sur les informations reçues en retour, une liste étendue des parties prenantes a été développée et elles ont été contactées par l'entreprise. Ceci est devenu un processus itératif avec des contacts complémentaires étant soit fournis par des contacts existants ou ayant rejoint le processus en réponse à des annonces sur les médias ou à des réunions publiques. La liste étendue a été convertie en une base de données contenant des noms, des affiliations, des numéros de contact et des adresses e-mail (le cas échéant). La base de données des parties prenantes est devenue un outil d'entreprise extrêmement utile, utilisé tout au long de la procédure de dialogue public afin de s'assurer d'une communication continue avec toutes les parties intéressées et affectées.

#### ✓ Développer et maintenir un journal des engagements

Faites ce que vous dites et vous aurez parcouru l'essentiel du chemin menant à l'établissement de la confiance et de bonnes relations de travail avec les parties prenantes. Un suivi en temps et en heure impose de conserver la trace des divers engagements envers les groupes de parties prenantes (communautés affectées, gouvernements locaux, bailleurs de fonds, ONG ou d'autres organisations) pendant toute la durée du projet. Généralement, le nombre d'engagements envers les parties prenantes est plus élevé au cours des premières phases du projet, spécialement à propos du champ d'application des processus d'évaluation environnementale et sociale, et relatifs aux griefs et à la surveillance des impacts pendant la construction. Un « Journal des engagements » s'est avéré être un outil de gestion pratique pour enregistrer et assurer

### PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN : SUIVI DES ENGAGEMENTS CONTRACTÉS LORS DE L'ESIA

Pour le projet du pipeline Baku-Tblisi-Ceyhan, les documents de l'Évaluation des impacts sociaux et environnementaux (ESIA) contenaient des centaines de mesures de gestion et de compensation que l'entreprise s'était engagée à mettre en œuvre. C'est parce que ces engagements se trouvaient répartis dans diverses sections de la documentation que l'entreprise a d'abord commencé à ressentir des difficultés autour de la traduction de ses engagements en actions, pour que le programme de gestion du social et de l'environnement du projet puisse se développer. Pour surpasser cet état, une liste complète de tous les engagements a été développée dans un « Journal des engagements ». Le journal exposait clairement chaque engagement, sa source d'origine et où dans le programme de gestion cet engagement serait traité.

Ceci étant établi, le journal des engagements est devenu un outil de valeur dans le système de gestion du développement environnemental et social. Il a servi de lien entre la documentation ESIA et le système de gestion tout en fournissant un mécanisme de gestion grâce auquel les engagements contractés ont pu être transformés en actions sur le terrain. Néanmoins, l'extraction des engagements du projet BTC pour remplir un journal après les faits s'est avéré être un processus d'une longue durée. On a aussi découvert qu'une fois extraits de leur documentation d'origine, les engagements étaient souvent vagues, la responsabilité de la mise en œuvre n'était pas toujours claire et qu'il existait un nombre significatif de doublons parmi les engagements.

S'il est une leçon à tirer de ce projet, elle concerne la clarté et la concision du langage devant être utilisé en contractant des engagements, et un journal des engagements est recommandé comme devant faire partie de la documentation générale de l'ESIA. Dans l'idéal, les journaux des engagements doivent alors être organisés selon une structure s'alignant sur les phases du projet (par exemple, la construction et l'exploitation) et recevoir un tri par problème (comme la gestion des détritrus) afin de fournir une meilleure clarté aussi bien pour l'entreprise que pour le maître d'œuvre en ce qui concerne les responsabilités de l'exécution.

le suivi des nombreux engagements aussi bien sociaux qu'environnementaux ayant été contractés par l'entreprise pendant le processus de consultation et qui sont contenus dans les divers documents d'évaluations environnementales et sociales, et des plans d'actions. Ils doivent contenir les délais d'exécution des diverses actions et surtout en attribuer la responsabilité aux individus et aux unités administratives appropriées ou s'assurer des services d'une tierce partie (qui dans certains cas peut être le maître d'œuvre, une ONG ou un organisme gouvernemental local).

**Une partie de la gestion des relations avec les parties prenantes concerne le suivi de ceux qui parlent au nom du projet et ce qui est dit par les tierces parties.**

### **✓ Garder le contrôle du dialogue avec les tierces parties**

Une partie de la gestion des relations avec les parties prenantes concerne le suivi de ceux **qui parlent au nom du projet** et ce qui est dit par les tierces parties. Des spécialistes et des consultants externes ainsi que les organismes de régulation gouvernementaux, les ONG et les maîtres d'œuvre travaillant sur le projet d'entreprise peuvent être obligés d'interagir avec les parties prenantes du projet. Il peut se produire parfois qu'un dialogue avec de telles tierces parties implique des risques qui devront être activement gérés. Ceux-ci comprennent la divulgation d'informations sur le projet qui sont incompatibles avec celles diffusées par l'entreprise, des activités de consultation qui sont culturellement inappropriées ou qui excluent certains groupes de parties prenantes, l'apparition d'attentes sans fondement sur les avantages du projet (comme les niveaux de compensation et les opportunités d'emploi), la contraction d'engagements au nom de l'entreprise sans avoir obtenu son accord préalable et l'incapacité de mettre en œuvre des mesures de compensation des impacts ou des projets de développement communautaire à la satisfaction des bénéficiaires visés.

L'une des manières de réduire de tels risques consiste à avoir le **personnel du projet présent pendant ces interactions**, au moins initialement et plus périodiquement par la suite. Lorsque cela est possible, les termes de référence écrits ou les accords contractuels peuvent être utiles pour clarifier immédiatement les rôles des tierces parties alors qu'une surveillance régulière par le personnel du projet une fois que les activités ont commencé est un important moyen de **supervision et d'assurance de la qualité**.

### ✓ Gérer les risques avec les fournisseurs

Peut-être encore plus que les autres tierces parties, les fournisseurs détiennent le potentiel d'impacter directement les relations avec les parties prenantes en fonction de leur comportement et de leurs interactions quotidiennes avec les populations locales. Pendant la phase de construction, les maîtres d'œuvre et leurs sous-traitants peuvent avoir plus de contacts avec les parties prenantes locales que le personnel du projet et **bien souvent, les communautés affectées ne font pas la distinction entre les maîtres d'œuvre et l'entreprise**, les deux étant considérés comme faisant partie du « projet ». Les actions du maître d'œuvre peuvent poser un risque pour les entreprises qui doivent être gérées d'entrée de jeu. Ceci implique la sélection de maîtres d'œuvre ayant la capacité de traiter efficacement avec les parties prenantes et d'inscrire une telle exigence dans leur contrat. Les impératifs contractuels peuvent inclure qu'ils utilisent leur propre mécanisme pour gérer les griefs, leurs propres gestionnaires des relations avec les communautés et qu'ils assurent une formation à leurs employés et sous-traitants sur la manière d'interagir avec les populations locales. Les employés de l'entreprise doivent être déployés pour surveiller les actions du maître d'œuvre sur site et pour les aider à résoudre les plaintes déposées par les parties prenantes du projet à leur rencontre.

### ✓ Assurer le suivi des modifications de la qualité des relations avec les parties prenantes

C'est parce que la qualité des relations peut évoluer au fil du temps et la fréquence ou l'intensité du dialogue peut varier au cours des différentes phases d'un projet qu'il peut être utile de « vérifier la température » périodiquement auprès de vos groupes importants de parties prenantes et de constater le niveau de satisfaction

autour du projet en général et le processus de dialogue en particulier. Une enquête de « perception » annuelle ou semi-annuelle, indépendamment administrée, qui utilise le même jeu de questions au fil du temps pour obtenir une continuité, est un outil que certaines entreprises utilisent pour les aider à gérer le processus de dialogue avec les parties prenantes. En mesurant les modifications du niveau de satisfaction et en identifiant les causes sous-jacentes, les informations de cette enquête permettent au personnel et aux gestionnaires de procéder à des ajustements du processus et de prendre les mesures nécessaires pour obtenir un retour à une communication et à des relations normales.

#### **COSAN SAIC : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE CONSULTATION DES COMMUNAUTÉS DANS LE CADRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT**

**C**osan SAIC, le producteur phare de sucre et d'éthanol au Brésil a entrepris l'extension de ses installations, ce qui implique un questionnement important sur l'environnement, la gestion des eaux usées, la consommation d'énergie et la production de déchets, entre autres. La région spécifique du Brésil dans laquelle l'entreprise travaille est assujettie à une réglementation sur l'environnement beaucoup plus stricte que dans le reste du pays. Tout en fournissant un financement à cette entreprise, l'IFC a conseillé Cosan SAIC d'introduire et d'intégrer son premier Système de gestion environnementale et sociale pour ses installations. De plus, l'encadrement supérieur de l'entreprise s'est aussi engagé à intégrer la consultation des communautés dans ce système de gestion et a nommé un personnel à plein temps pour gérer cette mise en œuvre. L'entreprise recevant un prêt, ses engagements à préparer et à mettre en œuvre des plans de consultation des communautés comme faisant partie intégrante de ses systèmes de gestion environnementale et sociale s'appliqueront à toutes ces nouvelles installations de Cosan SAIC.

## LONMIN, AFRIQUE DU SUD : RENFORCEMENTS DE LA GESTION PAR L'ENTREPRISE DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

**L**onmin, une importante entreprise minière de platine basée en Afrique du Sud a eu une relation historiquement dégradée avec ses parties prenantes clé. Néanmoins, depuis 2004 l'entreprise a pris des mesures pour essayer de transformer ces relations et de raffermir sa gestion des problèmes avec les parties prenantes. Les éléments clé de la stratégie de Lonmin sont les suivants :

- Engagement contractuel d'un consultant expérimenté pour faciliter la mise en œuvre et le fonctionnement d'un forum de dialogue avec les parties prenantes
- Fourniture au personnel de Lonmin et aux membres des communautés du renforcement des capacités nécessaires à une participation efficace à ce forum
- Établissement d'« Enquêtes indépendantes de perception des communautés » annuelles afin de mesurer la satisfaction parmi les sous-groupes de parties prenantes se rapportant aux activités de Lonmin
- Divulgence publique et diffusion des résultats de ces enquêtes de perception
- Publication d'un journal mensuel détaillant les résultats et les projets tangibles émanant du processus de dialogue avec les parties prenantes

Ces efforts ont permis à ce jour d'améliorer de manière significative le soutien de la part des communautés à propos des activités de Lonmin. De plus, l'entreprise a fait des efforts concertés d'amélioration de sa capacité interne à établir le dialogue avec les parties prenantes tout en définissant et en orientant plus clairement ces interactions afin d'assurer une communication régulière. Ceci a déterminé la nomination d'un gestionnaire des relations supplémentaire, une clarification des moyens de communication aussi bien internes qu'externes et d'identifier les gestionnaires responsables au sein de l'entreprise qui seront en charge des activités de dialogue avec les communautés.





## 2<sup>e</sup> PARTIE

# INTÉGRATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES AUX CYCLES DU PROJET

Cette section traite des pratiques spécifiques et des approches qui seront les plus utiles lors de la mise en place d'un processus de dialogue avec les parties prenantes à chaque phase du cycle du projet, notamment :

- Conception du projet
- Études de faisabilité et planification du projet
- Construction
- Exploitation
- Rationalisation, déclassement et désinvestissement





© World Bank Staff

# Conception du projet

## INDICATEURS DES BONNES PRATIQUES

- Reportez-vous aux consultations et aux informations antérieures des parties prenantes.
- Divulgez et consultez de manière sélective dès les premiers stades.
- Divulgez des informations sur les alternatives et sur la conception ou sur les options d'emplacements.
- Si cela est possible, entamez le dialogue avec le gouvernement pendant la planification stratégique.
- Examinez l'adéquation de toutes les procédures existantes sur les griefs.
- Examinez les exigences potentielles au plan juridique, réglementaire et des bailleurs de fond à propos du dialogue avec les parties prenantes.
- Assurez-vous que l'analyse des risques du projet comprend les problèmes avec les parties prenantes.
- Pour des projets complexes, veuillez considérer la mise en œuvre de la planification d'un forum avec les parties prenantes.



Le dialogue avec les parties prenantes au stade le plus précoce de la **conception du projet** permettra de déterminer le support potentiel local, ou encore la manifestation d'une opposition aux différentes options et alternatives, et identifiera les problèmes et les inquiétudes les plus importants qui pourraient affecter la viabilité d'un projet. Ces inquiétudes (et opportunités) devraient alors fournir des informations en retour sur le processus de prise de décision.

L'importance à ce stade précoce reste l'établissement du dialogue avec des parties prenantes potentielles d'une manière qui protège les intérêts commerciaux concurrentiels et qui aide aussi à identifier les risques et les choix stratégiques ; Les consultations avec les parties prenantes au stade de la conception du projet doivent donc être **hautement sélectives et ciblées**. Pour des projets de plus grande ampleur, et pour ceux qui vraisemblablement sont litigieux avec certaines parties prenantes influentes, les choix stratégiques définis

lors des stades les plus précoces peuvent avoir des conséquences de grande envergure pour les futures relations avec les parties prenantes. Le dialogue précoce avec des groupes de parties prenantes en se référant à ces alternatives et à ces décisions stratégiques peut aider à éviter une opposition au projet ou d'autres risques relatifs à la réputation, une nouvelle conception onéreuse et le paiement de compensations. Il peut aussi accroître les chances de voir les parties prenantes locales s'aligner sur vous autour de propositions en matière de valeurs sur le projet. En outre, un dialogue précoce peut fournir de bonnes opportunités d'aligner l'emploi, la formation, l'infrastructure et les demandes de services sur les plans et les priorités des organismes gouvernementaux et des communautés locales.

Il existe bien sûr **des risques à l'établissement du dialogue lors d'un stade aussi précoce**. En premier lieu, la réalité reste que la gamme des options véritablement stratégiques n'est pas très grande, c'est pourquoi même si les informations sur le projet peuvent toujours être divulguées, la place pour une consultation valable peut être limitée. Par exemple l'emplacement du projet peut être dicté par le site de ressources naturelles ou par l'importance des moyens de transport et d'accès ou des marchés. Le choix des technologies de production peut aussi être limité à celles déjà éprouvées et économiquement rentables. En second lieu, lorsqu'il existe des opportunités d'établir le dialogue avec les parties prenantes en définissant le concept du projet, il est impératif de savoir qu'un dialogue direct avec des parties prenantes lorsqu'un investissement est encore incertain peut parfaitement conduire à des conséquences fortuites.

Néanmoins, le dialogue avec certaines parties prenantes d'un projet est inhérent au processus de recueil des informations pour en développer son concept, y compris en dialoguant avec les organismes régulateurs gouvernementaux, par des études de marché, par l'exploration du site, par l'établissement de la portée de l'évaluation et par des études géologiques. C'est parce que les ressources humaines et financières au stade de la conception du projet sont souvent limitées et que l'embauche de spécialistes sur le court terme est répandue que de telles interactions et dialogues doivent être appréhendés avec précaution, en ayant à l'esprit la gestion des attentes et l'assurance que les premiers contacts des parties prenantes avec le projet proposé sont positives.

**Les choix stratégiques définis lors des stades les plus précoces peuvent avoir des conséquences de grande envergure pour les futures relations avec les parties prenantes.**

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
<p>Reportez-vous aux consultations et aux informations antérieures des parties prenantes</p>	<p>Si votre projet fait partie de l'extension d'une opération ou d'un investissement précédent, des sources possibles d'informations antérieures comprennent : des bases de données existantes de parties prenantes, des journaux de consultation et de griefs, des études d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux et les processus de consultation terminés au cours d'une phase précédente du projet, des rapports de surveillance annuelle sur l'environnement et des plans d'investissement communautaire de l'entreprise, du gouvernement local ou d'autres commerces dans la même localité. Pour des projets « terres incultes », les autres secteurs publics ainsi que les agences internationales de développement peuvent avoir publié des rapports et des plans qui identifient les parties prenantes et leurs intérêts dans le projet. Si votre projet doit se situer dans un <b>parc industriel</b>, vous chercherez peut-être à savoir si la création de ce parc était assujettie à un processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement ou impliquait la consultation des parties prenantes.</p>
<p>Divulgez et consultez de manière sélective dès les premiers stades</p>	<p>Avec des options et des alternatives stratégiques différentes sur la table, la divulgation complète et publique d'informations peut ne pas toujours être réalisable ou prudente, et peut conduire à des conséquences inattendues comme de favoriser des attentes, des peurs ou un comportement spéculatif ainsi que de poser des risques commerciaux vis-à-vis de la concurrence. Au même moment, des consultations précoces peuvent aider à identifier des problèmes importants, à renseigner des décisions de conception et fournir des opportunités de renforcement précoce des relations. Une considération avisée est nécessaire quant à savoir quels groupes de parties prenantes et leurs représentants doivent être consultés à propos d'informations potentiellement sensibles concernant la conception du projet et ses alternatives.</p>
<p>Divulgez des informations sur les alternatives et sur la conception ou sur les options d'emplacements.</p>	<p>Préparez des informations pour la consultation sélective de parties prenantes qui expliquent les différentes options de conception (y compris le scénario « pas de projet ») et ce que chaque option signifiera pour des différents groupes de parties prenantes. Pour des projets particulièrement sensibles ou controversés, il est important de démontrer au public et aux parties prenantes du projet que les différents sites, routes, approches et alternatives seront étudiés et pris en considération dans un effort de répondre aux problèmes ayant été soulevés. Dans certains cas, il peut être possible de consulter les parties prenantes locales dans le choix d'un site ou des options de conception, ou même les impliquer directement dans le processus de sélection.</p>
<p>Si cela est possible, entamez le dialogue avec le gouvernement pendant la planification stratégique.</p>	<p>Dans de nombreux cas, des décisions stratégiques relatives à l'emplacement, à la capacité ou à d'autres alternatives clé du projet sont déterminées au moyen de fonctions de planification stratégique de l'état « avant » l'implication du secteur privé. De tels processus de planification par l'état peuvent impliquer la participation des parties prenantes à des degrés variables et ce dialogue avec les organismes gouvernementaux responsables de ce processus de participation des parties prenantes à un niveau élevé peut être une opportunité pour votre entreprise d'influencer les décisions et la qualité des consultations publiques organisées par le gouvernement, ce qui pourrait ultérieurement affecter vos relations avec vos propres parties prenantes.</p>

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Examinez l'adéquation de toutes les procédures existantes sur les griefs	Si votre projet correspond à une extension d'investissement ou d'une opération antérieure, vérifiez si les procédures existantes de griefs se révéleront adéquates pour la nouvelle phase du projet.
Examinez les exigences potentielles au plan juridique, réglementaire et des bailleurs de fond à propos du dialogue avec les parties prenantes.	Il est important de comparer les directives formelles ou informelles d'une entreprise sur les consultations, la transparence et le partage d'informations par rapport aux exigences des organismes de réglementation et des bailleurs de fond pour vous assurer que votre stratégie de participation correspondra à toutes les obligations nécessaires.
Assurez-vous que l'analyse des risques du projet comprend les problèmes avec les parties prenantes.	En sus de l'évaluation des risques traditionnels – commerciaux, financiers, techniques et sur la réputation – les analyses des risques au stade de la définition du concept doivent traduire et quantifier les risques potentiels au niveau social, politique et environnemental qui pourraient être déclenchés par les parties prenantes du projet.
Pour des projets complexes, veuillez considérer la mise en œuvre de la planification d'un forum avec les parties prenantes	Si votre projet ou votre investissement doit avoir des impacts significatifs sur une région et sur sa population, vous devez considérer la réunion de représentants locaux et régionaux (c'est-à-dire les autorités gouvernementales, des organisations de la société civile, des chefs de communautés, des experts techniques) qui se réuniront régulièrement pour évaluer les différentes options de définition du concept. La taille et la composition d'un « forum de parties prenantes » peuvent être adaptées pour correspondre à l'échelle et au profil du projet. Les participants doivent être d'accord avec les parties prenantes et être crédibles, représentatifs et avoir des canaux de communication efficaces avec leurs mandants. Il est de bonne pratique pour les participants d'être impliqués dans la détermination et l'accord sur les objectifs et sur les conditions de fonctionnement du forum.

## EXPLORATION MINIÈRE AU PÉROU : DÉFIS ET AVANTAGES DES CONSULTATIONS PRÉCOCES AVEC LES COMMUNAUTÉS

Au cours de son projet d'exploration minière dans le sud du Pérou, l'entreprise a commencé à consulter les communautés très précocement au cours de la phase d'exploration pour un certain nombre de raisons. Un dialogue précoce était considéré comme un moyen d'aider l'entreprise à aborder les risques relatifs à une sensibilité politique autour des mines dans cette région, particulièrement dans le contexte de puissants mouvements de la société civile au Pérou. De plus, dans les zones où les communautés locales possèdent des droits sur la terre, la législation péruvienne impose aux entreprises d'obtenir un accord avec les communautés locales avant de leur assurer une concession d'exploitation.

Certains de ces défis spécifiques pendant la phase d'exploration comprenaient l'explication auprès des communautés de la nature de l'exploration, en les informant sur les différences entre l'exploration et une exploitation minière réelle et d'essayer de gérer les attentes par rapport à des résultats incertains. L'entreprise a identifié et a travaillé avec les représentants des principales parties prenantes afin d'expliquer en détail les activités proposées d'exploration, et elle s'est appuyée sur ces parties prenantes pour transmettre les informations vers leurs communautés locales par le biais de réunions publiques. Le processus de consultation s'est traduit par l'obtention réussie par l'entreprise d'une licence d'exploration avec l'accord des communautés locales.

L'une des leçons à tirer de ce processus était que, même si les impacts sociaux et environnementaux de l'étape d'exploration n'étaient pas vraiment significatifs, la valeur réelle du dialogue avec les communautés locales en phase précoce du projet correspondait à l'établissement d'une relation, dans la mesure où le support des communautés était et restera crucial quant à la capacité de fonctionnement de l'entreprise dans la région.

### LES CIMENTS LAFARGE : IMPLICATION DES COMMUNAUTÉS AFFECTÉES DANS LA SÉLECTION DU SITE

Lorsque la nouvelle tombe qu'une carrière est sur le point d'ouvrir à proximité d'une communauté, celle-ci n'est jamais accueillie avec joie. Alors que Lafarge essaye de réduire l'impact sur l'environnement et démontre les avantages des retombées économiques locales, le public analyse souvent le projet en termes de bruit, de vibrations et de désacralisation du paysage. Au Maroc, la cimenterie de Tétouan, ayant été construite à l'origine aux abords de la ville, s'est bientôt retrouvée en plein milieu de la zone d'expansion urbaine. Cette usine avait déjà présenté des signes d'obsolescence. Lafarge décidait alors de construire une nouvelle usine et invitait la population locale à penser à l'emplacement sur lequel elle pourrait se trouver. Des visites sur les sites voisins ont été organisées pour les résidents afin qu'ils puissent évaluer le niveau de nuisance. Ceci s'est avéré être un excellent moyen d'éviter le syndrome du « n'importe où mais pas derrière chez moi ». Après plusieurs séances de discussions, la nouvelle usine a été implantée à quelques kilomètres de son lieu d'origine. Aujourd'hui, la nouvelle cimenterie est universellement acceptée.

Source : [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)



## DIALOGUE CIBLÉ À CHAQUE ÉTAPE DIFFÉRENTE DE LA PHASE D'EXPLORATION

Pendant les stades précoces de l'exploration, une entreprise minière fonctionnant dans une région éloignée en Afrique a adopté des approches différentes de dialogue avec les communautés locales au cours de différentes étapes du processus d'exploration :

- Pendant la *phase d'exploration aérienne*, l'entreprise s'est entretenue avec les responsables des communautés et leur a transmis des brochures avec la photo de l'avion qui survolerait la région à basse altitude, pour que la population soit au courant à l'avance afin d'éviter que les personnes qui n'ont pas l'habitude de voir des avions n'en viennent à se poser des questions.
- Avant *l'exploration au sol*, l'entreprise a mis en œuvre une évaluation de l'impact sur l'environnement destinée à cette phase d'exploration au sol tout en procédant à des consultations avec les autorités gouvernementales, les communautés locales et d'autres parties prenantes afin d'identifier les plans de compensation appropriés.
- Pendant les *tests de forage*, l'entreprise communiquait proactivement la nature exploratoire des tests auprès des communautés avoisinantes, dans la mesure où l'équipement de forage peut facilement s'assimiler à une opération minière active. Cette action a permis d'éviter que ne se répandent des affirmations fausses ou prématurées, et de gérer les attentes quant à l'ouverture de la mine, ce qui aurait pu générer un stress inutile et favoriser des attentes ou un comportement spéculatif dans la région.



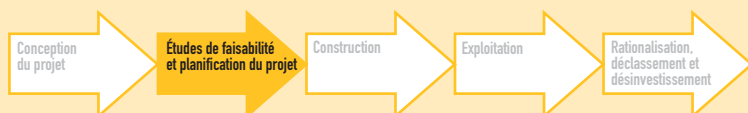


© C. Warren

# Études de faisabilité et planification du projet

## INDICATEURS DES BONNES PRATIQUES

- Identifiez systématiquement les parties prenantes du projet et leurs intérêts.
- Étudiez les impératifs réglementaires et financiers de la participation des parties prenantes sur les projets.
- Impliquez les parties prenantes dans la phase d'établissement de la portée de l'évaluation des études ESIA.
- Recherchez les sujétions des parties prenantes sur la manière avec laquelle elles désirent être consultées.
- Préparez un plan de dialogue avec les parties prenantes qui tient compte des impacts du projet.
- Fournissez des informations avant les consultations sur les impacts sociaux et environnementaux.
- Utilisez les bonnes pratiques pendant les réunions ou surpassez les exigences ESIA sur les consultations.
- Utilisez les consultations pour améliorer l'atténuation des effets ainsi que les accords sur les compensations et les avantages.
- Maintenez l'implication pendant les consultations organisées par le gouvernement.
- Mesurez le niveau du concours apporté par les parties prenantes de votre projet.
- Considérez les partenariats sur le court terme avant les décisions d'investissement.
- Facilitez l'accès aux agents de liaison de la communauté.
- Procédez à une autre visite avant la consultation si cela peut devenir une source de griefs.
- Faites connaître régulièrement les modifications de l'évolution de la conception du projet aux parties prenantes.
- Documentez le processus et les résultats de la consultation.
- Accompagnez vos consultants ESIA et gardez le contact dans le processus.
- Intégrez les informations des parties prenantes au niveau de toutes les fonctions de planification du projet.



La période la plus intense sur le dialogue qualifié avec les parties prenantes prendra vraisemblablement place pendant les études de faisabilité et du processus ESIA du projet, ce qui aidera à déterminer s'il faut ou non donner suite à un projet nouveau ou à une extension. À ce stade, des études peuvent être menées pour établir la faisabilité financière et technique d'un projet et les risques commerciaux encourus, et de développer précocement la conception au niveau de l'ingénierie ou du fonctionnement. La plupart des informations à propos des inquiétudes et des aspirations des parties prenantes au stade de la faisabilité proviendront vraisemblablement des consultations ciblées, se rapportant directement aux études ESIA.

Les éléments essentiels du dialogue avec les parties prenantes au moment de la faisabilité du projet sont les suivants :

- Planification anticipée de la participation comme pour toute autre activité complexe, avec un calendrier et un personnel suffisant doté des capacités requises
- Orientation des efforts principaux sur les parties prenantes les plus affectées par le projet, soit par la proximité ou par la vulnérabilité devant les changements
- Démonstration que les opinions et les idées des personnes sont sérieusement prises en considération, soit par limitation des risques identifiés au niveau de la conception, par un apport conceptuel supplémentaire local d'avantages économiques ou sociaux, ou en incorporant les points de vue des parties prenantes en contrôlant la faisabilité des options de gestion des risques et des diverses conceptions

Pour des projets à plus large échelle et pour ceux comprenant divers impacts environnementaux et sociaux significatifs, une partie du travail de conception et de faisabilité doit vraisemblablement impliquer le dialogue avec les parties prenantes du projet sur les études d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux (ESIA). Les entreprises avec des projets de moindre échelle (comme l'extension d'un immeuble de bureaux existant) pourront considérer qu'elles ne sont pas soumises aux impératifs réglementaires d'une ESIA. À l'inverse, il peut être suffisant d'appliquer les normes légales nationales de conception, de construction et de qualité de l'environnement. Néanmoins, lorsque des risques environnementaux et sociaux potentiels ainsi que des problèmes se développent pendant la conception du projet, ils devront être considérés comme partie intégrante de la faisabilité du projet, et les parties prenantes affectées doivent être impliquées dans l'identification des moyens qui permettront d'éviter ou de limiter ces impacts à des niveaux acceptables.

Le calendrier des études formelles ESIA peut ne pas toujours se dérouler en même temps que celui d'autres études de faisabilité du projet, comme l'analyse financière, le coût de l'ingénierie, le contrôle de l'avancement et l'analyse des risques du projet. C'est pourquoi, l'évaluation des impacts sociaux et environnementaux et les suggestions des parties prenantes du projet dans ce processus doivent être introduites dans la « grande équation » de fiabilité, ajoutant de la valeur au projet soit en termes de rentabilité, de qualité de la conception, de gestion des risques ou de réputation.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Identifiez systématiquement les parties prenantes du projet et leurs intérêts.	Au fur et à mesure du progrès de la conception du projet, de son origine jusqu'à sa définition, il est important de dialoguer avec les parties prenantes beaucoup plus systématiquement, soit pour fournir des renseignements aux études formelles ESIA ou pour fournir des informations à introduire dans d'autres études de faisabilité et d'analyse des risques d'un projet.
Étudiez les impératifs réglementaires et financiers de la participation des parties prenantes sur les projets.	Les entreprises peuvent posséder leurs propres directives ou des directives de parties prenantes sur la transparence, la consultation et le partage des informations. Elles doivent être comparées aux impératifs des organismes réglementaires et des bailleurs de fonds pour s'assurer que les activités de dialogues seront conduites d'une manière qui reste conforme à ces diverses obligations.
Impliquez les parties prenantes dans la phase d'établissement de la portée de l'évaluation des études ESIA.	Pour des projets astreints à des études formelles ESIA, l'identification systématique des impacts et des risques devant être évalués dans l'étude peut être fortement facilités en impliquant les parties prenantes du projet (sur une base sélective) au cours d'un processus initial d'établissement de la portée de l'évaluation des études. L'établissement de la portée de l'évaluation des études concerne le recueil des informations principales en s'appliquant à écouter les problèmes sur les interrogations les plus importantes de la part des parties prenantes. La consultation pendant l'établissement de la portée de l'évaluation des études fait partie des bonnes pratiques et doit être utilisée pour compléter la recherche et les évaluations en se basant sur un jugement professionnel et sur l'examen par des forces secondaires.
Recherchez les sujétions des parties prenantes sur la manière avec laquelle elles désirent être consultées.	Dans le doute, demandez à différents groupes de parties prenantes de quelle manière ils aimeraient être consultés, en incluant le type d'informations qu'ils aimeraient recevoir et sous quel format, et quels sont les calendriers, fréquence et lieux qui correspondraient au mieux à leurs besoins.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
<p>Préparez un plan de dialogue avec les parties prenantes qui tient compte des impacts du projet.</p>	<p>Ce plan doit guider les consultations et la communication avec les parties prenantes pendant la période des études principales ESIA et au cours des autres aspects de la conception et de l'analyse du projet. Il doit aussi être mis à jour jusqu'à la fin des études ESIA pour fournir une feuille de route de participation à la surveillance de l'efficacité des mesures d'atténuation des impacts. Pour des projets présentant moins d'impacts potentiellement significatifs, une planification formelle peut devenir moins nécessaire. (reportez-vous à l'annexe 3 pour des exemples du contenu d'un plan de dialogue avec les parties prenantes).</p>
<p>Fournissez des informations avant les consultations sur les impacts sociaux et environnementaux.</p>	<p>Avant de procéder à des consultations avec les parties prenantes sur les impacts environnementaux ou sociaux du projet, préparez des informations sur le projet lui-même qui seront immédiatement compréhensibles par les personnes consultées. Inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une description générale du projet et de ses objectifs principaux, y compris son emplacement et le calendrier des étapes majeures : phase de construction, pointes d'activités opérationnelles, déclassement</li> <li>• Une description plus détaillée du projet lorsqu'il se rapporte aux thèmes de la consultation ou d'un dialogue plus étendu avec les parties prenantes</li> <li>• Un aperçu des impacts sociaux et environnementaux devant être évalués au cours de la consultation ainsi que toutes les conclusions et prévisions provisoires déjà mentionnées</li> <li>• Toutes les propositions existantes de mesures de compensation</li> </ul>
<p>Utilisez les bonnes pratiques pendant les réunions ou surpassez les exigences ESIA sur les consultations</p>	<p>Des juridictions différentes peuvent avoir des règles de droit différentes sur le niveau de divulgation aux parties prenantes et sur les consultations qui doivent faire partie des études EISA. Au minimum, la réglementation impose généralement la participation suivante avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• documentation de la consultation dans le rapport ESIA</li> <li>• divulgation du rapport EISA préliminaire et du plan de gestion (ou la partie du plan de gestion se rapportant aux parties prenantes) au cours d'une période de temps définie</li> <li>• notification aux parties prenantes affectées de ces risques ou impacts qui pourraient les affecter négativement</li> <li>• réponse par le promoteur du projet aux commentaires émis par les parties prenantes concernées</li> <li>• préparation et diffusion d'un Sommaire exécutif du rapport ESIA</li> </ul> <p>Au-delà des exigences juridiques minimum sur le dialogue, il existe d'autres actions d'une bonne pratique relatives aux consultations pendant le processus formel ESIA que les entreprises peuvent choisir de réaliser (reportez-vous au Tableau 1). Ces mesures permettent de s'assurer que les parties prenantes sont véritablement intégrées aux études ESIA et sont en mesure d'influencer la conception du projet. Ses actions de bonnes pratiques peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• divulgation d'informations explicites sur le projet avant le début des consultations</li> <li>• consultations afin d'informer sur l'étendue des impacts en vue de leur inclusion dans les Termes de référence des études ESIA</li> <li>• travail avec les parties prenantes pour identifier et analyser les données de base</li> <li>• révision et modification des mesures proposées d'atténuation et des avantages avant de divulguer le rapport préliminaire ESIA</li> <li>• divulgation des consultations du texte préliminaire du rapport final ESIA, y compris la gestion ou le plan d'action au plan social et environnemental</li> <li>• consultation continue de surveillance des risques et des impacts, et de l'efficacité des mesures d'annulation, d'atténuation et de compensation</li> </ul>

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Utilisez les consultations pour améliorer l'atténuation des effets et les accords sur les compensations et les avantages.	Une discussion pour élargir et évoquer l'étendue des options disponibles pour éliminer, écarter ou réduire les éventuels impacts sociaux et environnementaux négatifs. La connaissance locale des parties prenantes directement affectées ainsi que les innovations et l'expérience plus étendue de nombreuses ONG et de la communauté scientifique, peuvent aider à prendre des mesures d'atténuation plus efficaces. Les consultations sont aussi un outil essentiel afin d'obtenir un accord avec des parties prenantes affectées par le projet sur des mesures de compensation qu'ils trouveront acceptables ainsi que la conception de programmes de prestations ciblées et culturellement appropriées.
Maintenez l'implication pendant les consultations organisées par le gouvernement.	Il est important de savoir que les impératifs concernant les consultations organisées par le gouvernement peuvent avoir un impact sur les relations futures entre votre entreprise et les parties prenantes. Des consultations mal organisées par le gouvernement peuvent faire apparaître des griefs, développer les attentes ou favoriser une perception erronée à l'endroit du projet, et l'échec du gouvernement de se conformer aux obligations peut compromettre la viabilité de votre projet. (Reportez-vous à la page 23 pour en savoir plus sur les consultations organisées par le gouvernement).
Mesurez le niveau du concours apporté par les parties prenantes de votre projet.	<p>Des situations peuvent se présenter au cours desquelles, malgré tous les efforts consentis par une entreprise pour réduire les impacts négatifs et présenter des avantages clairs aux parties prenantes, le projet reste controversé et les groupes de parties prenantes ne sont pas coopératifs. Une question importante que vous pouvez devoir poser au cours des stades précoces de planification est de savoir si la coopération des parties prenantes locales est suffisante pour la poursuite des choses. Les réponses aux questions suivantes peuvent vous aider à prendre la décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À la date d'aujourd'hui, la satisfaction prévaut-elle quant à la <b>manière et à l'étendue</b> des informations et des consultations auprès des parties prenantes ?</li> <li>• Existe-t-il des inquiétudes non résolues des parties prenantes qui constituent un risque <b>commercial ou de réputation</b> à l'endroit du projet ?</li> <li>• Existe-t-il une <b>objection matérielle</b> au projet de la part des parties prenantes que les autorités gouvernementales ou les bailleurs de fonds pourraient prendre en considération lors de l'approbation du projet sur la base d'un développement économique, social ou environnemental ?</li> <li>• Si des objections existent, est-il possible de les résoudre ou sont-elles inconciliables ? Sont-elles orientées contre le <b>concept du projet</b> lui-même (plutôt que contre une ou plusieurs parmi les entreprises ou bailleurs de fonds) ?</li> <li>• En présence d'un mécontentement, quelle est son <b>étendue</b> ? L'opposition est-elle locale ou est-elle extérieure de la zone du projet ? Est-ce que la majorité de la population <i>locale</i> soutient le projet ?</li> </ul>
Considérez les partenariats sur le court terme avant les décisions d'investissement.	Certaines précautions doivent être prises en établissant des partenariats stratégiques locaux avant que le projet n'ait reçu les approbations réglementaires et financières finales. S'il existe une possibilité que ces approbations ne soient pas octroyées ou devraient être substantiellement retardées, il est important pour les partenaires et les bénéficiaires du partenariat, que les objectifs ne concernent que le court terme. Un projet de partenariat réussi sur le court terme peut amener la construction d'excellentes relations avec les parties prenantes et préparer le terrain pour un programme de partenariat plus élaboré une fois que le projet aura été approuvé.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Facilitez l'accès aux agents de liaison de la communauté.	Pour de plus petits projets pouvant présenter une participation limitée avec les parties prenantes ou pour des efforts à plus grande échelle interdisant de pouvoir consulter tout le monde, il est important que les parties prenantes sachent qui à l'intérieur de l'entreprise elles pourront approcher si des questions et des problèmes continuels surviennent, comment et où elles pourront prendre contact et quels sont les types de réponses auxquelles elles peuvent s'attendre.
Procédez à une autre visite avant la consultation si cela peut devenir une source de griefs.	Portez une attention particulière aux parties prenantes ayant été consultées auparavant par des tiers, ou sans l'implication de l'entreprise en charge du projet. Les exemples peuvent comprendre une consultation basée sur une compensation pour les terrains achetés et menée par les autorités gouvernementales, ou des consultations antérieures organisées par les propriétaires des installations associées au projet, comme la génération d'électricité, la fourniture d'eau et la construction de routes. En présence de l'évidence de griefs sous-jacents, il peut être nécessaire de travailler avec une tierce partie pour répondre aux problèmes en souffrance, dans les limites de la légalité et en prenant en considération les effets d'une relation existante avec la tierce partie et d'autres parties prenantes.
Faites connaître régulièrement les modifications de l'évolution de la conception du projet aux parties prenantes.	Au fur et à mesure de la progression des études sur la faisabilité et sur les impacts sociaux et environnementaux, et si la conception du projet est modifiée, les informations diffusées auprès des parties prenantes doivent être mises à jour régulièrement, par exemple en envoyant souvent des bulletins d'information individuels chez les gens ou par l'intermédiaire des représentants des parties prenantes.
Documentez le processus et les résultats de la consultation.	En conservant la trace de « Qui, Quoi, Quand et Où » sur les consultations reste la clé d'une mise en œuvre efficace du processus. Tous les engagements pris vis-à-vis des parties prenantes doivent aussi être enregistrés. Une documentation précise peut aider à démontrer aux parties prenantes que leurs points de vue ont été incorporés dans les stratégies du projet ; il s'agit d'une ressource utile d'établissement de rapports à destination des parties prenantes sur la manière avec laquelle leurs interrogations ont été prises en compte. (Reportez-vous à l'annexe 4 pour un exemple d'un journal des parties prenantes).
Accompagnez vos consultants ESIA et gardez le contact dans le processus.	Autant que faire se peut, les membres du personnel du projet doivent accompagner les consultants quand ils interagissent avec les parties prenantes pendant le processus ESIA. Ceci permet d'établir des relations sur le long terme entre le personnel du projet et les parties prenantes tout en diminuant les risques avec des tiers lorsque des consultants dialoguent pour leur propre compte, et assure que le personnel du projet possède une connaissance étendue des problèmes et qu'il est au fait des mesures de compensation recommandée dans les rapports des consultants



ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Intégrez les informations des parties prenantes au niveau de toutes les fonctions de planification du projet.	Une grosse partie de la gestion du dialogue avec les parties prenantes consiste à s'assurer que les informations réunies pendant les consultations sont communiquées aux autres aspects de la planification du projet, notamment l'évaluation des risques, la conception et l'ingénierie, la planification de la sécurité et de la santé, les communications externes et la planification des finances et de la main-d'œuvre. Il est de bonne pratique pour les équipes des études ESIA, en incluant ces activités principales du dialogue avec les parties prenantes, de rencontrer régulièrement les ingénieurs du projet pendant sa planification. De cette manière, les suggestions de compensation des impacts ou de modification de la conception peuvent être évaluées et être incorporées ou rejetées avec des raisons clairement exprimées aux parties prenantes concernées. À ce même titre, les interrogations des parties prenantes qui posent des risques commerciaux ou de réputation doivent être communiquées aux personnes qui sont chargées de l'évaluation des risques et assurent un classement par ordre de priorité des zones de risques en fonction des tendances politiques, réglementaires et commerciales.

#### BOÎTE 11 : EXEMPLES DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET DU BAILLEUR DE FONDS POUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Trinité-et-Tobago : Environmental Management Act

Article 5(2) Le requérant devra, le cas échéant, mener des consultations avec les organismes compétents, les ONG et les autres représentants du public sur l'avant-projet TOR (Termes de référence) et peut dans les vingt-huit jours après notification selon le paragraphe(1)(c), soumettre des représentations écrites à l'Autorité requérante pour que l'avant-projet TOR soit modifié en stipulant :

- a) la manière avec laquelle il propose que le TOR soit modifié
- b) une justification motivée des modifications proposées
- c) un rapport des consultations avec les organismes compétents, les ONG et d'autres représentants du public sur l'avant-projet TOR

Article 8(1) L'Autorité établira un Registre national des certificats d'approbation sur l'environnement... 9(1) Le Registre sera ouvert et à la disposition de l'examen des représentants du public en différents lieux et à différentes heures que l'Autorité pourra notifier de temps à autre dans la Gazette et dans un ou plusieurs journaux quotidiens de grande audience. ... (2) Un extrait du Registre sera fourni à la demande de toute personne après paiement des droits réglementaires

## BOÎTE 11 : EXEMPLES DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET DU BAILLEUR DE FONDS POUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES, *suite*

### Principes de l'Équateur (participation des banques obligatoire)

**Principe 5 : Consultation et Divulgarion** – Pour tous les projets de la Catégorie A, et le cas échéant de la Catégorie B, se trouvant dans des pays n'appartenant pas à l'OCDE, et pour ceux dans des pays de l'OCDE qui ne sont pas désignés comme étant à revenus élevés, conformément à la définition de la Bases de données des indicateurs de développement de la Banque mondiale, le gouvernement, l'emprunteur ou l'expert d'une tierce partie aura consulté les communautés affectées par le projet d'une manière structurée et culturellement appropriée<sup>4</sup>. Pour des projets comportant des impacts significatifs sur les communautés affectées, le processus assurera leurs consultations de manière libre, préalable et informée et facilitera leur participation éclairée en tant que moyen de déterminer, à la satisfaction de l'EPFI, si un projet a correctement pris en compte les inquiétudes des communautés affectées<sup>5</sup>.

**Principe 6 : Mécanismes des griefs** – Pour tous les projets de la Catégorie A et, le cas échéant, de la catégorie B, se trouvant dans des pays n'appartenant pas à l'OCDE, et pour ceux dans des pays de l'OCDE qui ne sont pas désignés comme étant à revenus élevés, conformément à la définition de la Bases de données des indicateurs de développement de la Banque mondiale, pour s'assurer que les consultations, la divulgation et le dialogue avec les communautés se poursuit pendant la construction et le fonctionnement du projet, l'emprunteur établira, à l'échelle des risques et des impacts négatifs du projet, un mécanisme de griefs comme faisant partie intégrante du système de gestion. Ceci permettra à l'emprunteur de recevoir et de faciliter la résolution des problèmes et des griefs en ce qui concerne les performances environnementales et sociales du projet ayant été soulevées par des individus ou par des groupes composant les communautés affectées par le projet. L'emprunteur informera les communautés affectées sur les mécanismes au cours du processus de dialogue avec sa communauté et s'assurera que le mécanisme répond rapidement aux inquiétudes et en toute transparence, d'une manière culturellement appropriée et dont l'accès est immédiatement disponible à tous les segments de la communauté affectée.

Pour de plus amples informations, rendez visite  
à [www.ifc.org](http://www.ifc.org) et à [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

*4. Les communautés affectées sont des communautés locales dans la zone d'influence du projet qui seront vraisemblablement négativement affectées par le projet. Lorsque de telles consultations doivent être entreprises d'une manière structurée, EPFI peut nécessiter la préparation d'un plan de consultations et de divulgation publiques qui doit être « libre » (libre de toute manipulation, interférence ou coercition et intimidation extérieures), « antérieur » (divulgation opportune des informations), et « informé » (avec des informations accessibles, compréhensibles et pertinentes), et s'appliquer au processus complet du projet et pas seulement aux stades préliminaires du projet lui-même. L'emprunteur adaptera son processus de consultations selon les préférences de langage des communautés affectées, leurs processus de prises de décisions et en fonction des besoins des groupes vulnérables ou désavantagés.*

*5. Les consultations avec les populations indigènes doivent être conformes aux impératifs spécifiques et détaillés tels qu'ils se trouvent dans le paragraphe Performances normalisées 7. De plus, les droits spéciaux des populations indigènes tels que reconnus par la législation du pays hôte devront être pris en compte.*

## PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN : DIVULGATION DE DOCUMENTS ESIA

Le projet de pipeline BTC établissait un précédent en termes d'extension des consultations locales ayant été menées et en termes de quantité d'informations ayant été divulguées. La quantité des informations sociales et environnementales ayant été divulguée localement et dans l'InfoShop d'IFC était d'importance (38 volumes). Les documents ont été traduits dans les langues locales et mis à disposition dans les bibliothèques locales, les centres régionaux et les bureaux du gouvernement local, auprès des ONG et de BTC dans les trois pays. Ces emplacements ont été annoncés dans la presse locale et nationale et par la radio.

Néanmoins, la leçon apprise pendant ce processus concernait la divulgation en volumes très importants d'informations qui n'ont pas pour autant facilité la communication ni l'utilisation efficaces de telles données auprès des parties prenantes affectées. La quantité et la présentation d'un matériel pertinent destiné à la divulgation doivent bénéficier d'une attention particulière, surtout avec les projets importants et complexes. Lorsque cela est possible, il est nécessaire de divulguer des rapports sommaires plus orientés que la population locale pourra comprendre et assimiler immédiatement plutôt que la volumineuse suite de documents techniques ayant été préparés. (Le deuxième point peut toujours être disponible sur demande).

Pour aider à traiter ce problème, BTC a fabriqué des brochures pour les communautés, des exposés de synthèse, des posters et des études de cas sur des problèmes spécifiques tout en organisant de nombreuses réunions dans les villages sur la divulgation des informations. Par exemple, en Turquie, des présentations simplifiées ont été réalisées au niveau des villages, car il s'est avéré que la communication orale était un moyen plus efficace de transmettre les résultats ESIA les plus importants.

Source : *The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience*, (IFC) Septembre 2006. Allez sur [www.ifc.org/envirolessons](http://www.ifc.org/envirolessons)

**TABEAU 1 : LES BONNES PRATIQUES POUR SE CONFORMER AUX IMPÉRATIFS ESIA DE CONSULTATION ET DE DIVULGATION**

THÈME	BONNES PRATIQUES
Documentation de la consultation dans le rapport ESIA	<p>La consultation des parties prenantes réalisée pendant les stades précoces des études ESIA et sur le rapport préliminaire ESIA ainsi que le plan de gestion doit être enregistrée sur le rapport final. Le rapport doit inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'emplacement et les dates des réunions, des groupes de travail et des discussions ainsi qu'une description des parties affectées par le projet et les autres parties prenantes consultées</li> <li>• Un aperçu des problèmes soulevés comme faisant partie de l'établissement de la portée de l'évaluation des études</li> <li>• Comment le promoteur du projet a répondu aux problèmes soulevés</li> <li>• Comment ces réponses ont été transmises en retour aux personnes ayant été consultées</li> <li>• Des détails sur les problèmes en instance et le suivi escompté</li> </ul>
Divulgarion du rapport préliminaire ESIA et plan de gestion	<p>Les documents préliminaires ESIA doivent généralement être mis à la disposition du public et ouverts aux commentaires. Les documents doivent être mis à disposition dans une large gamme de lieux publics en prenant en considération le coût des transports, celui de la traduction et de l'impression, la durée autorisée de consultation des documents et l'organisation de leur accès (par exemple pendant les week-ends). Les emplacements peuvent être les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaux du gouvernement et municipaux</li> <li>• Bibliothèques publiques</li> <li>• Centres locaux communautaires</li> <li>• Centres de recherche académique ou université locale</li> <li>• Bureaux de l'entreprise</li> <li>• Bureaux des ONG locales et des organisations communautaires</li> </ul> <p>Des liens sur le Web peuvent être fourni pour les documents pertinents préparés par ou pour le compte du projet. Toutes les révisions ou ajouts à ces informations après la divulgation initiale doivent être rendues publiques comme explicité ci-dessus.</p>
Avis aux parties prenantes affectées	<p>Une publicité culturellement appropriée (prenant en considération la langue, le lieu, les niveaux d'alphabétisation, etc.) doit être publiée dans les journaux locaux et nationaux ainsi que par les moyens de radiodiffusion, expliquant quand et où les documents ESIA peuvent être examinés et si des réunions publiques sur les résultats doivent être organisées. La publicité doit aussi indiquer la date limite des commentaires. (L'annexe 5 fournit un exemple des informations qui doivent être incluses dans le document normalisé de notification au public pour la divulgation ESIA).</p>
Réponses aux commentaires	<p>Afin de répondre de manière appropriée aux commentaires portés sur le rapport préliminaire ESIA, l'entreprise du projet doit développer un mécanisme de réception, de documentation et de réponse aux commentaires présentés. Les mesures doivent inclure un accusé de réception des commentaires, incorporant, le cas échéant, les suggestions dans le rapport préliminaire ESIA, et/ou fournir une explication de la raison pour laquelle les commentaires n'ont pas pu être adoptés.</p>

**TABLEAU 1 : LES BONNES PRATIQUES POUR SE CONFORMER AUX IMPÉRATIFS ESIA DE CONSULTATION ET DE DIVULGATION, suite**

THÈME	BONNES PRATIQUES
Sommaire exécutif	<p>Produisez un Sommaire exécutif des documents ESIA dans un format facilement compréhensible, en prenant en considération les illustrations, les langues locales et les niveaux d'alphabétisation. Le sommaire doit s'intéresser aux impacts importants et aux mesures de compensation, et fournir un cadre aux futures propositions de consultation des parties prenantes, comme des visites régulières des sites, la surveillance des programmes et une politique de portes ouvertes.</p> <p>La distribution du Sommaire exécutif ESIA reste l'opportunité de l'entreprise du projet de communiquer une explication clairement écrite des changements devant être apportés par le projet proposé et les efforts qu'il apporte pour atténuer les risques et les impacts négatifs et améliorer ses avantages. C'est aussi une opportunité de démontrer que les exercices précédents de consultation ont été pris au sérieux et ont été incorporés dans la conception du projet.</p> <p>La stratégie de distribution du Sommaire exécutif doit être conduite en fonction des besoins d'informer les plus vulnérables et les moins avantagés par le projet et par le besoin d'établir des relations constructives avec une large palette de parties prenantes. Une stratégie efficace consiste à distribuer le sommaire par le biais des représentants des parties prenantes et des informateurs clé.</p> <p><i>Source : Overseas Development Institute</i></p>

### PHILIPPINES : CONSULTATION SUR UN RAPPORT PRÉLIMINAIRE ESIA

Un contrat Construction-exploitation-transfert (BOT) a été octroyé par le Ministère des transports aux Philippines pour l'extension d'un système existant de métro léger. Après la diffusion du rapport préliminaire ESIA et du Plan d'action environnementale associé, les journaux, la télévision et les radios étaient invités à débattre sur l'évitement des impacts et sur les mesures de compensation proposées. De plus, les propositions ont été résumées sur une brochure en couleur distribuée à tous les commerces et à tous les résidents dans un rayon de 100 mètres autour de la route proposée. Une présentation itinérante avec un modèle à l'échelle du projet a été fabriqué pour accompagner un programme de consultation des divers commerces et associations de résidents tout au long de la route. Ces activités ont généré un ensemble prioritaire de mesures de limitation au niveau de l'ingénierie et un accord sur le niveau de compensation des effets du trafic et des agressions sonores sur les commerces locaux.

## BOÎTE 12 : APPROCHE IFC POUR DÉTERMINER SI UN PROJET A UN « LARGE SOUTIEN DE LA COMMUNAUTÉ »

Dans certaines circonstances spécifiques, « ... IFC s'assure elle-même par ses propres enquêtes que le dialogue avec la communauté du client implique une consultation libre, préalable et informée, et permet une participation renseignée des communautés affectées, favorisant un large soutien de la communauté pour le projet au sein des populations affectées, avant de présenter le projet à l'approbation du Conseil de direction de l'IFC. Le large soutien de la communauté est un recueil d'expressions émanant des communautés affectées, des personnes ou de leurs représentants reconnus venant supporter le projet. Ce large soutien peut exister même si certaines personnes ou groupes de personnes s'opposent au projet ».

*- IFC Policy on Social and Environmental Sustainability, Article 20*

L'évaluation du large soutien d'une communauté par IFC implique la considération et une analyse des données provenant de deux courants différents, le processus et le résultat :

- Courant 1 : Si le client a procédé à des consultations libres, préalables et informées, et a favorisé une participation renseignée des communautés affectées.

*— Guidance Notes, Performance Standards on Social and Environmental Sustainability, Annex D (Notes d'orientation, normes de performance sur la durabilité sociale et environnementale, annexe D)*

- Courant 2 : Quel est le niveau de soutien ou d'opposition se rapportant au projet parmi les communautés affectées par ce dernier, divisé en « recueil d'expressions » et « contexte ».

*— IFC Environmental and Social Review Procedure (Procédures d'examen social et environnemental)*

## MINCA : PARTENARIAT DE DÉVELOPPEMENT AVEC UNE COMMUNAUTÉ STRATÉGIQUE SUR LE COURT TERME AVANT APPROBATION DU PROJET

En 2000, Minca, l'entreprise chargée d'un projet de mine d'or dans l'état de Bolivar au Venezuela, a établi des négociations de bonne foi avec la communauté locale de Las Claritas, les bureaux de la mairie et une ONG internationale de services de santé. Ces négociations se sont déroulées alors que les détails de financement et de conception du projet étaient encore en cours d'agrément. L'accord de partenariat résultant entre l'entreprise, les services de santé gouvernementaux, les groupes de communautés et une ONG ont pu réunir plus de 2 millions de dollars pour construire et faire fonctionner un centre de santé communautaire à proximité de la mine. Le centre a été conçu pour fournir un accès aux soins de santé essentielle à 12 000 personnes, y compris les familles des ouvriers potentiels de la mine. Toutes les parties intéressées ont contribué financièrement ou en nature à la construction et chacune en a tiré des avantages en termes d'accès et de qualité des soins, de réputation, de relations avec les parties prenantes ou de risques.

Le partenariat initial était temporairement en nature, destiné à financer seulement la conception et la construction du centre de santé. Le faible prix de l'or à cette époque eut pour effet de décider l'un des principaux porteurs d'actions dans Minca à ne pas poursuivre avec le projet. Le partenariat ayant été conçu depuis le début pour être temporaire, les parties restantes décidèrent de renégocier un nouvel accord pour faire fonctionner le centre sur le long terme, sans la participation de l'entreprise d'origine. Plus important peut-être, le partenariat, qui impliquait 13 groupes différents de communautés et le secteur minier prêtant à controverse, mettait en œuvre une relation nouvelle et constructive.

« Je crois que le meilleur indicateur de réussite reste l'absence de conflits. Dans d'autres parties du pays, les conflits sont nombreux avec les entreprises minières ».

Alex Mansutti, UNEG

Source : Las Cristinas Gold Mining Project, Venezuela, Business Partnerships for Development, [http://www.bpd-naturalresources.org/html/focus\\_las.html#](http://www.bpd-naturalresources.org/html/focus_las.html#)

## **SASOL, MOZAMBIQUE : BONNES PRATIQUES PARTICIPATIVES DES PARTIES PRENANTES PENDANT LE PROCESSUS ESIA**

### CONSULTATION ET DIVULGATION

Sasol a organisé des réunions publiques au Mozambique pendant les trois principaux stades du processus EIA d'exploration d'hydrocarbures off-shore :

1. au début de la phase d'établissement de la portée de l'évaluation des études, pour présenter le processus EIA proposé et le projet au public, permettant aux parties prenantes de soumettre à la discussion les questions préoccupantes
2. à la fin de la phase d'établissement de la portée de l'évaluation des études, pour présenter et discuter du Rapport préliminaire d'établissement de la portée de l'évaluation
3. à la fin de la phase d'établissement EIA, pour présenter et discuter le Rapport EIA

Au total, 11 réunions publiques ont été tenues au titre du processus de dialogue et de consultation des parties prenantes. Étant donné la palette des parties prenantes, toutes ces réunions se sont tenues en deux langues au moins (portugais et anglais) et dans certains cas en trois langues (lorsque une langue locale y était parlée), en utilisant une traduction simultanée. Toutes les réunions ont reçu une large publicité par le biais d'invitations directes des parties prenantes (lettres, fax, e-mails, téléphone) et en utilisant les annonces publiques (radio et journaux). Hormis les informations concernant la date et le lieu des réunions publiques, les invitations et les annonces comprenaient aussi les lieux sur lesquels les documents étaient disponibles à la consultation du public et expliquaient le processus de présentation de commentaires. Des comptes-rendus formels ont été conservés sur chaque réunion en tant qu'enregistrement public du processus EIA. Tout au long des phases du projet, les rapports destinés à la consultation du public ont été mis à disposition dans des lieux publics de tous les districts de la zone du projet ainsi qu'au niveau provincial.



## **SASOL, MOZAMBIQUE : BONNES PRATIQUES PARTICIPATIVES DES PARTIES PRENANTES PENDANT LE PROCESSUS ESIA, suite**

### **DÉVELOPPEMENT D'UN FORUM DES PARTIES PRENANTES**

Pendant les réunions publiques initiales conduites lors de la phase d'établissement de la portée de l'évaluation du processus de détermination de l'impact environnemental, une suggestion faite par l'une des parties prenantes stipulait qu'il serait bon de développer un forum pour faciliter l'implication des groupes de parties prenantes les plus importants. Les Termes de référence du forum des parties prenantes ont été développés et discutés subséquemment.

Les termes de référence approuvés lors du forum des parties prenantes s'orientaient sur l'assurance de l'identification d'un groupe représentatif de parties prenantes provenant des secteurs clés de la zone du projet, y compris les investisseurs touristique, l'artisanat local et les associations semi-industrielles de pêcheurs, les représentants du gouvernement provincial et local, les ONG fonctionnant dans la zone du projet, les institutions gouvernementales de pêche, ENH et Sasol.

Le forum des parties prenantes est devenu un mécanisme important permettant d'assurer le dialogue continu entre Sasol, ses consultants et les parties intéressées et affectées. Au total, sept réunions du forum des parties prenantes se sont tenues dans la zone du projet à Inhassoro, pendant toute la durée du processus EIA. Un sous-ensemble du forum s'est réuni à Maputo, où d'importants investisseurs dans le domaine touristique et des ONG de protection de la nature sont basés. Toutes les réunions du forum ont été documentées et leurs procès-verbaux sont importants pour témoigner du processus de dialogue suivi. Le forum des parties prenantes continuera ces réunions pendant toute la mise en œuvre du projet d'exploration et quatre réunions du forum ont été tenues depuis l'approbation conditionnelle de l'EIR ayant été émise par MICOA, l'organisme chargé de l'environnement au Mozambique.

### **RÉVISION INDÉPENDANTE PAR DES PROFESSIONNELS DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE EIA**

Une révision indépendante par des professionnels du rapport préliminaire EIA a été entreprise à la demande et pour le compte du forum des parties prenantes. Alors que Sasol fournissait le financement, le forum des parties prenantes travaillait sur l'avant-projet des termes de référence et nommait des professionnels internationaux chargés de la révision. Le rapport de révision par les professionnels était documenté et soumis en tant qu'élément formel du processus de commentaires sur le rapport préliminaire EIA. Une réponse à cette révision conjointement au rapport complet ont été inclus dans le rapport final EIA.





© R. English

# Construction

## INDICATEURS DES BONNES PRATIQUES

- Identifiez les parties prenantes qui seront les plus vraisemblablement affectés par les constructions.
- Avisez les parties prenantes locales des activités de construction et des modifications au calendrier.
- Nommez rapidement le personnel de liaison avec les communautés sur le terrain.
- Orientez-vous vers des temps de réponse rapide de résolution des griefs.
- Fournissez des rapports aux parties prenantes sur le progrès des programmes de gestion sociale et environnementale.
- Choisissez des maîtres d'œuvre ayant la capacité de dialoguer efficacement avec les parties prenantes.
- Gérez les risques des relations avec les parties prenantes en vous appuyant sur le maître d'œuvre.



Le dialogue avec les parties prenantes pendant la phase de construction se rapportera à toutes les activités précédant et constituant la construction des installations, de l'infrastructure ou des bâtiments (et les « travaux temporaires » nécessaires à la bonne fin de la construction, comme les routes d'accès) ainsi que la gestion des maîtres d'œuvre et des contrats de construction.

Pour les communautés et les groupes de parties prenantes ayant des intérêts dans la biodiversité et l'environnement naturel, la **phase de construction est un moment chargé de fortes interrogations**. C'est en fonction de la nature et de l'échelle du projet que les impacts et les risques négatifs peuvent s'avérer nombreux et divers, y compris la perte du terrain et des ressources naturelles qui sont importantes

## La manière avec laquelle votre entreprise gère le dialogue avec les parties prenantes pendant la période de construction peut souvent déterminer la tonalité du reste de la durée opérationnelle de vie du projet.

quant aux moyens de subsistance des populations locales, la détérioration des plans d'eau, la dégradation des routes, de la qualité de l'eau et des infrastructures de santé, l'accroissement des risques de maladies contagieuses, les conflits entre la population locale et les ouvriers temporaires, la perte de l'habitat et les perturbations des espèces sauvages et les nuisances et les problèmes de santé en raison du trafic élevé, de la poussière, du bruit, d'un éclairage excessif et des rejets dans l'atmosphère. D'un autre côté, la période de construction est aussi perçue par de nombreuses personnes comme une **opportunité d'assurer des avantages économiques locaux**, soit par des arrangements favorables sous forme de compensation, des opportunités d'emplois directs ou indirects, l'utilisation de travaux de construction temporaire pour soutenir le développement des infrastructures locales, ou, dans le cas de projets plus importants, des programmes dédiés de développement des communautés.

Le dialogue précoce avec les parties prenantes pendant la conception du projet et les études ESIA devraient déjà avoir permis de s'assurer que la plupart des impacts négatifs et significatifs ont été rejetés, limités à des niveaux acceptables ou compensés. Une fois que la construction commence, il est également important d'impliquer les parties prenantes affectées à la surveillance des impacts anticipés pendant toute la période. Avec la mobilisation rapide des équipements de construction et des maîtres d'œuvre et les impératifs de terminer les travaux selon le calendrier, les risques existent que des mesures de limitation des impacts ou d'emploi et d'autres avantages projetés ne soient pas aussi efficaces que prévu. Le dialogue pendant la construction est essentiel dans l'implication des parties prenantes en évaluant si les mesures fonctionnent comme prévu, répondent correctement aux griefs et identifient des alternatives à ces mesures.

La manière avec laquelle votre entreprise gère le dialogue avec les parties prenantes pendant la période de construction peut souvent déterminer la tonalité pour les communautés, le gouvernement local et d'autres partenariats externes, du reste de la durée opérationnelle de vie du projet.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
<p>Identifiez les parties prenantes qui seront les plus vraisemblablement affectés par les constructions.</p>	<p>Une fois que la conception du projet est finalisée et que l'ensemble des travaux de construction ont été adoptés avec les maîtres d'œuvre, il deviendra beaucoup plus clair et plus précis quant à savoir quels groupes de parties prenantes seront affectés par les différentes activités de construction et quand. Ceci doit être contrôlé par rapport aux informations recueillies préalablement sur les parties prenantes, comme faisant partie de ESIA par exemple, pour s'assurer que toutes celles potentiellement affectées par les constructions à venir ont été identifiées et leurs inquiétudes prioritairement prises en compte.</p>
<p>Avisez les parties prenantes locales des activités de construction et des modifications au calendrier.</p>	<p>Pour les communautés vivant à proximité du site d'un projet, les effets du bruit, de la poussière, des vibrations, du trafic et de l'éclairage associés à la construction peuvent provoquer des perturbations et un stress émotionnel ainsi que de présenter des risques physiques ou sur la santé. Qu'il s'agisse d'énormes travaux d'importance ou d'une activité de construction plus réduite, il est de bonne pratique d'offrir au public la notification de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le but et la nature des activités de construction</li> <li>• la date de début et la durée</li> <li>• les impacts potentiels</li> <li>• des informations sur les personnes à contacter en cas de questions/de plaintes se rapportant au maître d'œuvre</li> </ul> <p>Il existe un grand nombre de moyens de communiquer ces informations, comme un affichage au bord des routes, des panneaux d'affichage dans les lieux publics, des bulletins d'informations, des dépliants en porte-à-porte et par le biais des représentants des parties prenantes ou pendant des réunions publiques.</p>
<p>Nommez rapidement le personnel de liaison avec les communautés sur le terrain</p>	<p>L'embauche, la formation et la mise en place sur site d'un personnel de liaison avec les communautés avant le début des activités de construction, font partie d'une gestion efficace des relations avec les parties prenantes à cette phase du projet. C'est parce que la phase de construction offre souvent le risque le plus élevé d'impacts potentiellement négatifs, ce qui a tendance à générer le volume le plus élevé de griefs, il est de bonne pratique que le personnel de l'entreprise du projet et celui du maître d'œuvre principal viennent régulièrement rendre visite aux parties prenantes avant le début des activités de construction et soient proactifs lorsqu'il s'agit de fournir des mises à jour et de répondre aux questions. Aussitôt le début de la construction, essayez d'avoir le personnel de liaison avec les communautés sur le site autant que faire se peut pendant le processus et qu'il soit accessible aux communautés affectées.</p>

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
<p>Orientez-vous vers des temps de réponse rapide de résolution des griefs.</p>	<p>La phase de construction servira souvent de test de la réalité sur la manière avec laquelle fonctionne votre mécanisme de traitement des griefs. Les travaux de construction s'effectuent généralement rapidement, avec les matériels et les hommes mobilisés, et des travaux replanifiés dans un délai très court, les réponses aux griefs doivent être tout aussi rapides qu'efficaces. Par exemple, si le trafic lié à la construction présente un danger pour une école, un changement d'itinéraire, le ralentissement des véhicules sont des actions qui doivent être rapidement mises en œuvre. Les entreprises doivent se préparer à une augmentation (quelquefois forte et inattendue) du nombre des griefs reçus pendant cette phase et, pour des projets de plus grande importance, être préparées à inclure de nouvelles ressources le cas échéant.</p>
<p>Fournissez des rapports aux parties prenantes sur le progrès des programmes de gestion sociale et environnementale</p>	<p>Communiquez les progrès aux parties prenantes affectées par l'évolution du projet quant aux engagements sociaux et environnementaux pendant la phase de construction. Le type d'informations et la fréquence des rapports doivent être proportionnels à l'échelle des interrogations des parties prenantes. La divulgation publique des rapports de surveillance, y compris ceux des contrôleurs tiers, le cas échéant, est considérée comme étant de bonne pratique.</p>
<p>Choisissez des maîtres d'œuvre ayant la capacité de dialoguer efficacement avec les parties prenantes.</p>	<p>Pendant la construction, les maîtres d'œuvre et les sous-traitants ont des contacts quotidiens avec les parties prenantes locales. La qualité de leur interaction avec les communautés affectées, les autorités gouvernementales et d'autres parties prenantes se répercuteront directement sur le projet et peuvent avoir des conséquences au titre de la réputation de l'entreprise chargée du projet. Le développement de critères d'évaluation de préqualification et de questionnaires y relatifs qui évaluent la capacité des principaux soumissionnaires du contrat à se conformer aux normes minimales de dialogue avec les parties prenantes et de performances sociales, peuvent aider au processus de sélection. Pour des projets importants et complexes, il est d'une bonne pratique pour le maître d'œuvre principal d'avoir son propre gestionnaire des relations avec les communautés ainsi que son mécanisme de résolution des griefs.</p>
<p>Gérez les risques des relations avec les parties prenantes en vous appuyant sur le maître d'œuvre</p>	<p>Si la responsabilité de la mise en œuvre de mesures de limitation des impacts sociaux et environnementaux a été attribuée à des maîtres d'œuvre, vous devez évaluer les risques d'échec de ces derniers, car ils pourraient entraîner la dégradation des relations entre le projet et les parties prenantes locales. Si les risques sont identifiés et/ou la capacité du maître d'œuvre est considérée comme étant insuffisante, il est recommandé de conserver au sein de l'entreprise en charge du projet la surveillance de la gestion de la mise en œuvre, de la surveillance et du suivi quant à ces engagements.</p>

## PIPELINE BAKU TBLISI-CEYHAN : MÉCANISME DES GRIEFS

Un mécanisme de traitement des griefs efficace et fonctionnant bien est essentiel à la gestion des relations avec les communautés. Pour le **projet du pipeline BTC**, l'entreprise a développé un processus séparé des griefs pour chacun des trois pays affectés (**Azerbaïdjan, Géorgie et Turquie**) pour gérer les plaintes déposées sur le projet. Les objectifs du processus étaient de i) fournir aux différentes populations affectées des moyens directs et accessibles de déposer une plainte ou de régler un différend pouvant survenir pendant le déroulement du projet, ii) s'assurer que les actions correctrices appropriées et mutuellement acceptables avaient été définies et mises en œuvre, et iii) vérifier que les plaignants étaient satisfaits des actions correctrices. De plus, un processus parallèle sur les griefs avait été développé par les maîtres d'œuvre de la construction du BTC.

Certains éléments clé du mécanisme de traitement des griefs par BTC comprenaient :

- Des agents de liaison avec les communautés, basés sur les sites et responsables du recueil des plaintes et de la coordination des réponses
- Un « journal des plaintes » enregistrant les plaintes individuelles, les actions correctrices et les réponses aux plaignants
- Une durée de réponse de deux semaines pour toutes les plaintes (même s'il s'agit juste d'un aperçu sur les actions proposées qui seront prises pour résoudre la plainte)
- Toutes les plaintes ont été traitées par écrit (ou verbalement quand les circonstances le garantissaient)
- Le recours à un processus pré-judiciaire et judiciaire conformément à la loi du pays hôte dans les cas où une réponse satisfaisante à la plainte ne pouvait pas être négociée
- Des rapports hebdomadaires et mensuels préparés par le responsable des agents de liaison détaillant le nombre et l'état des plaintes et de tous les problèmes en suspens envoyés vers le Gestionnaire des relations avec les communautés du BTC dans chaque pays

Pendant la construction du programme, BTC a été dans l'obligation d'augmenter continuellement les ressources en agents de liaison dans certains endroits afin de gérer en temps et en heure les réponses par rapport au nombre de plaintes reçues de la part des communautés affectées par le projet. La leçon générale apprise reste que malgré la conduite de consultations extensives, un certain nombre de plaintes peuvent continuer à émerger. Les maîtres d'œuvre et les entreprises d'un projet doivent être préparés à cette possibilité et pouvoir fournir des ressources qualifiées supplémentaires, le cas échéant.

### BOÎTE 13 : CRITÈRES D'ÉVALUATION DE PRÉQUALIFICATION POUR LES PRINCIPAUX MAÎTRES D'ŒUVRE DE LA CONSTRUCTION

Inclure dans les fiches techniques de soumission une demande de :

- évidence de certification des systèmes de gestion et de conformité aux autres normes sociales et du travail (comme ISO, SA, etc.)
- directives sur le dialogue social et avec les communautés
- nombre de gestionnaires disponibles et qualifiés ainsi que des employés dans les secteurs suivants : gestion de l'approvisionnement local, les liaisons avec les communautés, apprentissage/formation des compétences et soutien au commerce local
- formation des employés et comptes rendus sur les relations avec les communautés
- pour les projets de grande ampleur, un gestionnaire des relations avec les communautés

Inclure un questionnaire dans la soumission destiné à mesurer la capacité du maître d'œuvre à gérer le dialogue avec les parties prenantes pendant les travaux de construction, comprenant par exemple :

- comment ils agiraient à propos de la mise en œuvre des types de mesures de limitation des impacts sociaux et environnementaux qui deviendront des conditions du contrat (concentration sur les impacts à hauts risques)
- pratique de gestion du dialogue avec les communautés affectées
- pratiques de recrutement (y compris les cycles de rotation), de gestion des campements des travailleurs, de l'approvisionnement local et formation et développement des ressources humaines
- expérience spécifique de l'amélioration de l'emploi et opportunités d'approvisionnement local pour les communautés affectées négativement par les activités de construction (l'expérience doit être relative aux communautés avec des niveaux similaires de qualification et à la vulnérabilité des moyens de subsistance des populations dans la zone du projet)
- étendue des efforts antérieurs par le maître d'œuvre de développer la capacité de sous-traitants régionaux et des fournisseurs au niveau local

Source : Notes d'orientation de Shell international, "Social Performance during Construction, Management Social Performance" (performance sociale pendant la construction, performance sociale de gestion)



**TABLEAU 2 : QUESTIONS COMMUNES DES PARTIES PRENANTES PENDANT LA CONSTRUCTION**

PROBLÈME	INTERROGATIONS GÉNÉRALES
Acquisition de terres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réinstallation involontaire (déplacement physique et/ou économique)</li> <li>• Pertes de biens et impact sur les moyens d'existence</li> <li>• Problèmes de compensation</li> </ul>
Ressources des moyens d'existence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes ou dégradations ou difficultés d'accès à d'importantes ressources naturelles renouvelables comme de la terre agricole, faune, habitats, futaies, produits forestiers autre que le bois, zones empoissonnées, etc.</li> </ul>
Peuples indigènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioration des valeurs culturelles et des droits des populations indigènes</li> <li>• Détérioration ou perte d'accès à des sites de valeur culturelle</li> </ul>
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte des habitats avec une haute valeur de biodiversité</li> <li>• Perturbations de la vie animale par le bruit, les vibrations, les éclairages, le trafic, etc., particulièrement pendant les périodes de reproduction et de migration</li> </ul>
Ressources en eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégradations des eaux de surface et souterraines après dragage des agrégats, érosion des sols dans les zones travaillées, rejet des boues de forage, production d'eau, etc.</li> <li>• Prélèvements d'eau non durables comme pour l'entretien des équipements ou rejets des eaux usées et des ordures ménagères</li> </ul>
Capacité de l'infrastructure	<p>Les impératifs des infrastructures des activités de construction ou des travailleurs migrants peuvent épuiser la capacité des infrastructures de la communauté ou du district au détriment des utilisateurs locaux, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioration de la qualité et de l'utilisation des routes et voies navigables par surutilisation</li> <li>• Capacité réduite de service public en raison de la forte demande pour les transports, les télécommunications, l'énergie électrique, l'eau, et le traitement et la mise au rebut des déchets</li> <li>• Une réduction de la capacité locale des soins de santé et augmentation des coûts pour l'utilisateur</li> </ul>
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les impacts sur la santé humaine suite à des accidents de transport de déchets, comme le pétrole ou des déversements chimiques</li> <li>• Traitement inefficace ou mise au rebut de déchets dangereux et non dangereux</li> </ul>
Impacts créés par les perturbations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les perturbations et les effets indésirables sur la santé des humains provenant du bruit, de la poussière, des émissions dans l'atmosphère, des accidents de la circulation, de la pollution, d'un éclairage excessif, etc.</li> </ul>

**TABLEAU 2 : QUESTIONS COMMUNES DES PARTIES PRENANTES PENDANT LA CONSTRUCTION, suite**

PROBLÈME	INTERROGATIONS GÉNÉRALES
Ouvriers et camps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des normes de travail qui vont à l'encontre de la loi nationale et des accords internationaux</li> <li>• Une conduite inacceptable vis-à-vis des communautés locales par les ouvriers du camp de travail</li> <li>• Développement de la prostitution et absence de respect pour les normes culturelles des communautés locales</li> <li>• Transmission de maladies infectieuses (MTS/VIH) et endémiques (paludisme, tuberculose, etc.)</li> </ul>
Impacts socio-économiques négatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentes non satisfaites des populations locales sur la réalisation des opportunités espérées d'emplois</li> <li>• Taux des salaires locaux/des attentes supérieurs au travail importé, conduisant à des disparitions d'opportunités d'emploi pour la population locale</li> <li>• Afflux de travailleurs migrants à la suite d'un déplacement économique, perte de la parité du pouvoir d'achat parmi la population locale et problèmes sociaux tels que la criminalité, l'alcoolisme, le jeu, la prostitution, les MTS, etc.</li> <li>• Tensions au sein de la communauté locale des travailleurs migrants et rivalités intra et intercommunautaires avec possibilité de violence</li> <li>• Niveaux de salaires au-dessus des normes du marché (par exemple, en comparaison avec l'agriculture), conduisant à une disparition de la main-d'œuvre et à une réduction indirecte de la maintenance et des investissements dans le secteur primaire de la région, comme l'agriculture, l'élevage, le tourisme, etc.</li> <li>• Augmentation des prix de la nourriture, du logement et des services ou conflits autour de ressources naturelles peu abondantes</li> <li>• Effets négatifs du licenciement des employés/des sous-traitants après la construction.</li> </ul>



# Exploitation

## INDICATEURS DES BONNES PRATIQUES

- Gestion de la transition entre la construction et l'exploitation.
- Examen et mise à jour périodiques des informations de vos parties prenantes.
- Prise en considération des manières d'évaluer la perception des parties prenantes.
- Poursuite de la divulgation, de la consultation et des rapports vers les parties prenantes, autant que de besoin.
- Assurance de l'intégration des engagements continuels vis-à-vis des parties prenantes dans les systèmes de gestion de l'exploitation.
- Communications régulières de la préparation à des situations d'urgence et plans de réponse.
- Le mécanisme de gestion des griefs doit être opérationnel.
- Prendre en compte la mise en place d'un programme de surveillance participatif ou par une tierce partie.
- Pour les projets sujets à controverse, prendre en compte la mise en place d'un panel indépendant de surveillance.



La transition entre la construction et l'exploitation apporte de nombreuses modifications. La phase développant le plus d'activités physiques et générant potentiellement des impacts est terminée, signifiant que le nombre de griefs et que le dialogue avec les parties prenantes pourra devenir moins fréquent, en raison de la réduction des effectifs du maître d'œuvre et du nombre général d'employés. Le changement de personnel (y compris les maîtres d'œuvre) pendant la période réelle de transition peut affecter négativement les relations suivies avec les parties prenantes et doit être géré avec précaution afin de s'assurer de la continuité de ces relations.

Le dialogue avec les parties prenantes externes doit être considéré comme faisant partie intégrante de la gestion de l'exploitation, qu'il s'agisse d'activités opérationnelles quotidiennes, de programmes périodiques ou de situations d'urgence. En fonction de la nature et de l'échelle du projet, le dialogue avec les parties prenantes peut correspondre aux performances d'un certain nombre de département et de fonctions à l'intérieur de l'entreprise et doit être intégré dans le système existant, c'est-à-dire la gestion de l'environnement, de la sécurité et de la santé, la gestion des approvisionnements et des maîtres d'œuvre, la gestion de la logistique, des audits et des inspections du site ou de l'usine, des communications externes, des considérations de sécurité et la gestion des risques du projet.

Pour les projets ayant rendu le rapport ESIA, la poursuite du dialogue avec les parties prenantes pendant l'exploitation se limite quelquefois à des audits périodiques par l'entreprise sur la conformité aux engagements pris dans son Plan de gestion sociale et environnementale. Il est ici important de valider à la fois la précision de la prévision des impacts aux niveaux social et environnemental et l'efficacité des mesures de limitation et de compensation. Des panels d'experts, des surveillants tiers, la participation des communautés dans le contrôle des impacts et la communication régulière des performances font partie des formes de dialogue avec les parties prenantes qui raffermissent l'efficacité de la gestion sur les impacts pendant l'exploitation.

Pour certains projets, néanmoins, le dialogue avec les parties prenantes doit pouvoir s'établir au-delà de la limitation des impacts afin de maintenir des **relations constructives sur le long terme** avec les communautés locales, les autorités gouvernementales et les groupes d'intérêts spéciaux. Un processus plus dynamique peut être nécessaire au cours duquel une entreprise s'adapte aux nouveaux groupes de parties prenantes et aux nouvelles interrogations, et fournit des procédures et des mécanismes efficaces de gestion des griefs permettant de dialoguer pendant toute la durée du projet.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Gestion de la transition entre la construction et l'exploitation.	Des niveaux significatifs de renouvellement et de changement des divers personnels pendant la transition entre la construction et l'exploitation posent le risque que la connaissance et les relations s'étant établies entre le personnel du projet et les parties prenantes locales jusqu'à cet instant puissent être anéanties si des efforts concertés pour assurer la continuité ne sont pas réalisés. Ceci peut signifier de conserver les mêmes agents de liaison avec les communautés ayant déjà établi des relations avec les parties prenantes, ou au moins s'assurer qu'il existe un chevauchement entre les équipes entrantes et sortantes pour faciliter les présentations aux communautés locales ainsi que les transferts de connaissances concernant les relations des parties prenantes avec l'entreprise. Se rappeler que la transition vers l'exploitation peut devenir une période d'incertitude pour les parties prenantes locales, il est donc important de communiquer quels sont les changements attendus et les impacts possibles sur les résidents locaux.
Examen et mise à jour périodiques des informations de vos parties prenantes.	Pour les projets aux calendriers indéfinis et de longue durée, il peut s'avérer valable de réviser et de mettre à jour les informations de vos parties prenantes au fil du temps, particulièrement en présence de changements significatifs de l'environnement externe, ce qui peut signifier que de nouveaux groupes sont apparus, ou que l'influence et les impacts sur des groupes existants ont été modifiés. Les déclencheurs potentiels d'une réévaluation peuvent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des élections nationales ou locales induisant un changement des attitudes envers le secteur privé, les investisseurs étrangers ou l'entreprise</li> <li>• Des tendances socio-économiques négatives, des désastres naturels ou tout autre développement qui n'est pas provoqué par le projet mais qui peut exacerber les souffrances de ceux déjà les plus vulnérables et désavantagés par le projet</li> <li>• L'approbation des plans de développements économiques locaux qui devraient vraisemblablement amener de nouvelles industries dans la même zone géographique que le projet, avec des possibilités de contribuer à l'accumulation des impacts et des risques pour les parties prenantes</li> </ul>
Prise en considération des manières d'évaluer la perception des parties prenantes.	La perception des parties prenantes d'une entreprise ne reflète pas toujours ses performances réelles. Même si elle n'est pas conforme aux faits, la perception des parties prenantes peut s'appliquer à la réputation et aux performances du projet, car elle peut induire une réponse physique. Une enquête de perception indépendamment gérée des parties prenantes peut être utile pour une entreprise afin de mieux gérer ses relations avec celles-ci. Généralement, elle est conçue pour répondre à la question de base : « Est-ce que l'entreprise du projet détient des relations constructives et de bon aloi avec ses parties prenantes » ? Les entreprises de moindre importance peuvent préférer des options plus formelles, comme des réunions avec les représentants des parties prenantes et les employés qui y habitent dans la communauté, en administrant leurs propres questionnaires ou en utilisant des boîtes de suggestions. Les entreprises ayant déjà mis en œuvre d'autres types d'enquêtes, comme des études de satisfaction des clients, peuvent vouloir élargir celles-ci en incluant d'autres parties prenantes du projet. (se reporter à la boîte 14).

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Poursuite de la divulgation, de la consultation et des rapports vers les parties prenantes, autant que de besoin.	La poursuite de la divulgation des informations sur le projet aux parties prenantes ainsi que la nature de la fréquence des activités de consultation et de transmission des rapports pendant l'exploitation normale doit tenir compte du niveau des impacts et des préoccupations de vos parties prenantes. Jusqu'à une certaine mesure, continuer le dialogue avec les parties prenantes sur des sujets tels que la surveillance EISA ou sur d'autres engagements, sur les modifications de la conception et des procédures d'exploitation du projet qui peuvent avoir un impact sur certains groupes de parties prenantes, sur des développements et des impacts imprévus et sur les procédures de maintenance annuelle et des plans de réponse en cas d'urgence. (Pour de plus amples informations, reportez-vous aux pages 87 à 98).
Assurance de l'intégration des engagements continuels vis-à-vis des parties prenantes dans les systèmes de gestion de l'exploitation.	Le maintien de la continuité des engagements vis-à-vis des parties prenantes pendant la transition vers l'exploitation reste cruciale pour assurer la crédibilité, particulièrement si l'équipe sur site n'est plus la même. Avant de démarrer la transition, identifier comment les engagements de limitation et les avantages liés au projet toujours en instance, doivent être intégrés aux fonctions de performance et de gestion, existantes ou proposées, de l'entreprise pendant l'exploitation. Par exemple, des engagements sur la protection écologique et sur la réduction de la pollution peuvent devoir être intégrés aux systèmes nouveaux ou existants de gestion de l'environnement, des engagements sur les normes de travail devront être intégrés aux ressources humaines et des engagements sur les avantages économiques locaux doivent être inclus à la fonction d'approvisionnement.
Communications régulières de la préparation à des situations d'urgence et plans de réponse	Au fil du temps, la vigilance, la connaissance des plans de réponse et l'appréciation des rôles et des responsabilités en cas d'urgence, peuvent avoir diminué au sein des groupes de parties prenantes potentiellement affectées, comme les employés, les autorités gouvernementales et la population locale, avec pour conséquence de rendre encore plus intense tout incident majeur. Le dialogue avec les parties prenantes pendant l'exploitation doit être conçu afin de maintenir les niveaux de prise de conscience, par exemple en réalisant périodiquement des exercices pratiques et des simulations impliquant les communautés, et en révisant et en mettant à jour conjointement les procédures existantes de réponse à une urgence. Pour des projets pouvant être à l'origine d'une urgence publique, explosions, déversement de produits dangereux, inondations, etc., une réponse et une gestion efficace par l'entreprise du projet imposent : i) une vigilance et un comportement parmi les populations locales qui réduiront le risque d'un incident majeur, ii) que toutes les parties prenantes pouvant être éventuellement affectées possèdent les connaissances minimales quant aux risques impliqués et ce que sont les éléments principaux d'un plan de réponse en cas d'urgence et iii) que les personnes externes ou appartenant au projet connaissent les rôles qui leur ont été attribués ainsi que leurs responsabilités en cas d'urgence. Les entreprises qui sont nouvelles dans le développement des plans et des procédures de réponse et de préparation aux urgences doivent utiliser les ressources appropriées à cette tâche ainsi qu'à la formation et aux activités continues de prise de conscience qui les rendront efficaces.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Le mécanisme de gestion des griefs doit être opérationnel	Une fois que la période de construction est terminée, le projet devrait voir une diminution du nombre de plaintes Ceci peut provenir de la résolution de problèmes antérieurement soulevés ou parce que « le moment d'impact maximum » est passé. Alors que ceci peut signifier qu'une entreprise pourrait réduire le niveau des ressources dévolues à une gestion quotidienne des griefs, il est impératif de toujours conserver une procédure en bon état de fonctionner pouvant recevoir et traiter des problèmes publics, toujours en mesure de se produire pendant le déroulement du projet. (Se reporter aux pages 69-77 pour de plus amples informations sur le développement d'un mécanisme de gestion des griefs).
Prendre en compte la mise en place d'un programme de surveillance participatif ou par une tierce partie	L'implication de parties prenantes affectées par le projet ou de tierces parties dans la surveillance de ses performances peut conduire à la crédibilité et à la responsabilisation d'un programme de surveillance et du projet dans son entier. Les parties affectées peuvent participer à des échantillonnages scientifiques, à des observations, à des groupes de discussions et à des évaluations des variations environnementales ou socio-économiques au fil du temps. Les avantages d'une surveillance par des tierces parties comprennent une transparence et une confiance accrues entre l'entreprise et les parties prenantes ainsi qu'une évaluation objective des performances sociales et environnementales. (Se reporter aux pages 80 à 81 pour de plus amples informations sur la surveillance participative et de tierces parties).
Pour les projets sujets à controverse, prendre en compte la mise en place d'un panel indépendant de surveillance.	Dans certains cas, lorsqu'un projet est particulièrement complexe ou controversé, un panel de surveillance indépendant peut être utile pour obtenir une transparence et une objectivité maximisées. Ce panel, qui peut comprendre des représentants des parties prenantes, des experts internationalement reconnus et des personnages éminents, peut superviser et émettre des rapports sur les performances sociales et environnementales du projet. (Se reporter à la page 82 pour de plus amples informations sur les panels indépendants de surveillance).

## **MALAMPAYA DEEP WATER GAS TO POWER PROJECT, PHILIPPINES : MAINTIEN DU DIALOGUE AVEC LES COMMUNAUTÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE ET L'EXPLOITATION**

Le Deep Water Gas to Power Project, une coentreprise de la filiale Shell Philippines Exploration (SPEX) de Royal/Dutch Shell, ChevronTexaco et la Philippine National Oil Company (PNOC), correspond à l'investissement industriel le plus important aux Philippines. Ses efforts de dialogue avec les communautés ont été conduits par la SPEX et la Pilipinas Shell Foundation (PSFI).

Shell a reconnu que les risques d'une opposition des communautés pouvaient aussi se produire après la mise en œuvre du projet et s'est efforcé de maintenir et de cultiver des relations avec les communautés affectées pendant son exploitation. À titre de condition pour recevoir l'accord environnemental de la part du gouvernement pour ce projet, la Shell a donné son accord de formation d'une équipe de surveillance multipartite (MMT), composée de représentants du gouvernement local, des ONG, des chefs des communautés, des agents environnementaux communautaires et provinciaux ainsi que d'autres parties prenantes pour surveiller les impacts environnementaux et sociaux du projet pendant sa mise en œuvre. En 2000, plusieurs équipes MMT ont été composées pour les différentes provinces. Alors que le mémorandum d'accord des MMT n'impose pas à la Shell d'assurer le consentement et la satisfaction des communautés, les MMT sont un important moyen pour le public de participer à la surveillance de la mise en œuvre et de l'exploitation, et de soulever les problèmes quand qu'ils apparaissent.

De plus, la Fondation Shell a joué un rôle actif en assurant une acceptation continue du projet pendant l'exploitation. PSFI a rencontré tous les mois les représentants des communautés afin de faire le point sur les impacts et l'exploitation du projet, et de permettre aux communautés de soulever les problèmes et les griefs lorsqu'ils apparaissent. Elle assure aussi le suivi de programmes de développement durable dans chacune des provinces affectées fournissant ainsi des services nécessaires à la communauté comme une formation professionnelle, des groupes de travail sur les moyens de subsistance, des liens vers une embauche, des bourses, un micro financement, des groupes de travail sur la sécurité et la santé et des activités de conservation.



**MALAMPAYA DEEP WATER GAS TO POWER PROJECT,  
PHILIPPINES : MAINTIEN DU DIALOGUE  
AVEC LES COMMUNAUTÉS PENDANT LA MISE  
EN ŒUVRE ET L'EXPLOITATION, *suite***

Ce dialogue continu et nettement différent des pratiques normalisées aux Philippines, où les relations avec les communautés se terminent après la finalisation des études sur les impacts environnementaux. Alors qu'aucun problème majeur n'est apparu depuis la construction, il existe un large consensus parmi toutes les parties prenantes communautaires sur l'importance de la poursuite sur le long terme des relations avec l'entreprise. Ce dialogue continu avec la Shell a permis à la communauté de soulever des problèmes, particulièrement au niveau de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il a aussi permis d'établir un mécanisme pour les personnes affectées de rechercher une assistance par le biais des moyens communautaires de base que leur gouvernement ne peut pas fournir comme de l'eau non contaminée, des infrastructures, l'assurance de moyens de subsistance et le microfinancement. De plus, les responsables locaux à Batangas City rapportent que le processus de dialogue avec SPEX a généré un avantage imprévu : il a stimulé la communauté en augmentant la prise de conscience du potentiel de l'action communautaire.

*Source : World Resources Institute, 2007, "Development without Conflict: The Business Case for Community Consent."*

**BOÎTE 14 : SUJETS À INCLURE  
DANS LES ENQUÊTES DE PERCEPTION  
DES PARTIES PRENANTES**

- Conduite générale respectueuse de l'éthique
- Conduite des employés et des maîtres d'œuvre
- Qualité de la gestion des risques et des impacts sociaux et environnementaux, y compris la surveillance des régimes
- Interaction avec le gouvernement et les politiciens locaux
- Opportunités de formation, d'emplois et d'approvisionnement au niveau local
- Relations générales avec l'entreprise du projet, y compris les niveaux d'honnêteté et de confiance
- Pertinence et compréhension des informations communiquées ou rapportées
- Efficacité et réactivité des consultations permanentes
- Efficacité et réactivité des procédures de griefs
- Perception du paternalisme, du favoritisme et de la corruption
- Avantages des programmes d'investissement des communautés ou des programmes similaires de partage des avantages
- Comparaison des performances, pour tout ce qui précède, entre la dernière enquête et celle-ci



© T. Pollett

# Rationalisation, déclassement et désinvestissement

## INDICATEURS DES BONNES PRATIQUES

- Consultez à nouveau l'analyse des parties prenantes à la lumière des propositions de rationalisation, de déclassement et de désinvestissement.
- Communiquez précocement avec les parties prenantes pour vaincre les peurs et les incertitudes.
- Fournissez des mises au point et des rapports de progression aux parties prenantes.
- Planifiez et organisez des consultations avec les parties prenantes telles qu'elles étaient au stade de la faisabilité du projet.
- Consultez sur le transfert des ressources et des charges.
- Accélérez la gestion de griefs.
- Réviser la capacité du système futur de gestion afin de pouvoir dialoguer avec les parties prenantes sur les actifs déclassés et cédés.



La palette des parties prenantes potentiellement affectées (ou influentes) dans les décisions prises de rationaliser les opérations, de déclasser les installations ou de se dessaisir des biens et de quelle manière ils seront affectés seront vraisemblablement différentes des parties prenantes des premiers stades d'un projet. Des impacts tels que la perte d'un emploi local, le déclin général de l'activité économique d'une région (particulièrement pour les projets les plus

importants et ceux en zones rurales) indiquant la rupture des services aux communautés précédemment fournis par l'entreprise et la disparition de l'implication des communautés locales dans la surveillance des impacts environnementaux et sociaux, peuvent tous introduire des obligations financières et de réputation sur le long terme pour l'entreprise du projet.

Le dialogue avec les parties prenantes bien avant que ces événements ne se produisent peut réduire les coûts et le passif tout en renforçant la réputation générale de l'entreprise. Par exemple, le dialogue peut aider à orienter les travaux afin de réhabiliter l'environnement naturel ayant été détérioré par le projet, à intégrer l'infrastructure opérationnelle dans des services publics existants, à développer des programmes par suppressions d'emplois et à établir les structures financières et de gestion de surveillance des biens sur le long terme.

Dans l'idéal, le questionnement des parties prenantes autour de la fermeture, de la rationalisation ou du désinvestissement prochains d'un projet doivent être considérés pendant la planification initiale du projet et **comme faisant partie du processus ESIA**, ou tout du moins suffisamment à l'avance pour permettre aux parties prenantes de procéder à une mise en œuvre informée des limitations de la conception et des mesures de gestion des risques ainsi que la réalisation des opportunités économiques.

**Dans l'idéal, le questionnement des parties prenantes autour de la fermeture, de la rationalisation ou du désinvestissement prochains d'un projet doivent être considérés pendant la planification initiale du projet et comme faisant partie du processus ESIA.**

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Consultez à nouveau l'analyse des parties prenantes à la lumière des propositions de rationalisation, de déclassement et de désinvestissement.	C'est parce que le processus de rationalisation, de déclassement ou de désinvestissement présente un nouvel ensemble de risques et d'opportunités que les parties prenantes potentielles et leurs intérêts peuvent être nettement différents de celles des premières étapes d'un projet. La réduction de la présence des gestionnaires et le transfert des ressources et des charges demanderont de nouvelles formes de collaboration stratégique avec les parties prenantes externes, y compris les propriétaires fonciers et les communautés locales, les services publics gouvernementaux et vraisemblablement d'autres entités du secteur privé. L'identification et l'analyse des parties prenantes doivent être revus dans le cadre d'une première étape vers un dialogue au cours de cette phase du cycle du projet.
Communiquez précocement avec les parties prenantes pour vaincre les peurs et les incertitudes.	La gestion efficace des relations avec les parties prenantes pendant un processus de changement impose une communication homogène, claire et précoce. Autant que faire se peut, essayer de fournir des informations sur les objectifs, le calendrier et la nature des modifications proposées, sur les conséquences anticipées aussi bien au plan environnemental que socioéconomique s'appliquant à des groupes spécifiques de parties prenantes et sur les différentes manières avec lesquelles des groupes de parties prenantes peuvent participer à la planification, à la mise en œuvre et à la surveillance.
Fournissez des mises au point et des rapports de progression aux parties prenantes	Tenez compte du niveau des risques et des impacts potentiels socioéconomique et environnementaux, en effet votre entreprise peut vouloir prendre en considération la production de rapports réguliers vers les parties prenantes affectées qui présentent des progrès par rapport au plan concertés. Essayez, de vous orienter sur les problèmes les plus importants des parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• avantages sociaux, opportunités de réemploi, formation et assistance aux entreprises locales, santé communautaire, sécurité, dangers et autres risques</li> <li>• progression du transfert des biens physiques et des terres à d'autres propriétaires ou utilisateurs</li> <li>• réhabilitation écologique et environnementale</li> <li>• état futur des services et des infrastructures</li> </ul>
Planifiez et organisez des consultations avec les parties prenantes telles qu'elles étaient au stade de la faisabilité du projet.	Au même titre qu'au stade de la faisabilité du projet, la rationalisation, le déclassement et le désinvestissement sont de la part de l'entreprise le faire-valoir d'un nouvel ensemble de propositions qui peuvent affecter la vie des populations touchées et demandent l'établissement de nouvelles limitations et de nouvelles compensations. De ce fait, la consultation avec les parties prenantes affectées à ce stade doit impliquer les mêmes principes que ceux ayant été déployés au moment des études ESIA. Dans l'idéal, les bonnes pratiques suggèrent de traiter les problèmes de la fermeture d'un projet au moment de l'ESIA plutôt que de s'en occuper ultérieurement.

ACTION	DIRECTIVES COMPLÉMENTAIRES
Consultez sur le transfert des ressources et des charges.	Il est commun pour les communautés locales, les autorités gouvernementales ou les entités privées de vouloir qu'une entreprise transfère les avoirs de production provenant de son fonctionnement mais pas le passif. C'est parce qu'il existe de nombreuses stratégies et approches de procéder au transfert des biens matériels et du passif que les parties prenantes affectées doivent être consultées. Leur implication pour obtenir un accord sur de tels sujets est importante non seulement parce qu'elles peuvent avoir un rôle intégral à jouer dans la surveillance et la gestion future mais aussi parce qu'elles sont les seules qui auront à vivre avec les conséquences de leurs décisions. Pour une entreprise, les enjeux peuvent être aussi importants en termes de risques réputationnels des biens transférés à des tierces parties s'ils ne sont pas gérés de manière responsable.
Accélérez la gestion de griefs	Le fait de savoir que des installations peuvent être fermées ou que l'exploitation se réduise progressivement, peut agir comme un déclencheur sur les parties prenantes locales et déterminer l'apparition de griefs, auxquels l'entreprise doit être préparée afin de les gérer comme faisant partie des processus de rationalisation, de déclassement ou de désinvestissement. Ces griefs peuvent inclure des questionnements sur des compensations inadéquates après suppression des emplois, sur une perception d'engagements non tenus de fournir des avantages aux communautés affectées, sur des questions sur les responsabilités en ce qui concerne le passif environnemental ou sur des peurs quant à la manière avec laquelle les futurs propriétaires des biens vont traiter les parties prenantes locales. Des groupes peuvent aussi être concernés par des performances sociales et environnementales actuellement défavorables qui soulèvent des questions sur la capacité de l'entreprise à gérer les impacts dans le futur, quand de tels impacts se trouveront moins directement contrôlés par l'entreprise. Comme dans les phases précédentes, les mêmes principes d'une bonne pratique de la gestion des griefs s'appliquent. (Pour des directives plus élaborées sur la gestion des griefs, se reporter aux pages 69 à 77).
Révisez la capacité du système futur de gestion afin de pouvoir dialoguer avec les parties prenantes sur les actifs déclassés et cédés	Par définition, le processus de déclassement ou de désinvestissement conduira à des modifications dans la gestion ou dans la propriété des structures et des systèmes. Dans certains cas, même après avoir terminé le déclassement et le désinvestissement, l'entreprise du projet peut toujours choisir de conserver la responsabilité de la gestion de certains risques et de certains passifs, par exemple en continuant la surveillance des dangers environnementaux. Pour les projets comportant de nombreux risques et impacts sociaux et environnementaux attachés au déclassement ou au désinvestissement, nous recommandons de revoir la capacité de chacun des principaux systèmes de gestion (interne et externe au projet) pour fournir des engagements ininterrompus de dialogue avec les parties prenantes et de procéder aux ajustements en cas de faiblesse des capacités. Si des informations manquent à propos des structures de gestion des parties externes, l'entreprise du projet devra vraisemblablement conduire une analyse conjointe des systèmes de gestion afin de s'assurer de la continuité effective du dialogue avec les parties prenantes.

## BOÎTE 15 : GROUPES DE PARTIES PRENANTES VISÉS PAR UNE GESTION ET UNE PLANIFICATION EFFICACES DE LA RATIONALISATION, DU DÉCLASSEMENT ET DU DÉSINVESTISSEMENT

### RATIONALISATION

- Les personnes qui perdront un revenu ou des opportunités d'emploi
- D'autres employeurs potentiels dans la région
- Les autorités gouvernementales, les organismes d'assistance au développement et les ONG avec des budgets et un personnel expérimenté dans la formation professionnelle, la restauration des moyens de subsistance et l'assistance aux entreprises ou les marchés financiers locaux.

### DÉCLASSEMENT

- Les personnes habitant à proximité de biens déclassés posant le problème d'une obstruction, d'une intrusion visuelle, de risques chroniques ou aigus pour la santé ou pouvant provoquer des accidents (par exemple des enfants jouant dans des sites et avec des équipements abandonnés)
- Les personnes habitant à côté de ces biens déclassés qui en raison de certaines vulnérabilités (problèmes de santé ou de lieu), courent des risques disproportionnés, c'est-à-dire qui doivent les traverser pour aller travailler ou chercher de l'eau dans ces mêmes sites
- Les organisations locales (gouvernement, universités, société civile) ayant l'expérience de la surveillance socioéconomique et de l'environnement et dans la réhabilitation écologique/environnementale

### DÉSINVESTISSEMENT

- Le service de planification économique et d'utilisation des terres des autorités provinciales et locales
- Les personnes et les groupes qui utilisent généralement les biens devant être désinvestis, c'est-à-dire les centres de formation, les équipements sanitaires, les logements, etc.
- Les personnes dont les moyens de subsistance sont devenus dépendants des ententes sur les régimes fonciers ayant pu être modifiées à la suite du désinvestissement, c'est-à-dire des fermiers qui louent les terres auprès du promoteur du projet ou des familles réinstallées par le projet sur des terres appartenant à ce projet
- Les personnes ayant conclu des accords avec le promoteur du projet qui deviendront nuls et non avenues en raison du désinvestissement, c'est-à-dire des accords avec des populations indigènes sur des accès à des lieux de culture ou le partage des avantages de la commercialisation des ressources culturelles
- Les représentants des communautés pouvant être attirés par leur implantation dans la zone du projet après que le désinvestissement ou la fermeture du projet est terminée, c'est-à-dire des mineurs artisanaux, des agriculteurs sans terre

**BOÎTE 16 : KELIAN EQUATORIAL MINING - ACCORDS  
OBTENU AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES  
SUR LA GESTION DE LA FERMETURE D'UNE  
MINE EN INDONÉSIE**

- Accord sur des normes et des procédures internationales pour garantir la sécurité d'un barrage et sur le processus de formulation d'un Plan de gestion des risques y relatifs
- Accord sur les normes de qualité de l'eau de drainage provenant du site de la mine après sa fermeture, y compris l'identification des applications résultantes de l'utilisation du site après fermeture, comme le besoin de terres fortement humides
- Identification de « l'utilisation d'un site intégré » préféré, choisi parmi de nombreuses options, qui nécessite, entre autres, la démolition de toutes les constructions du site, l'utilisation des matériaux de construction par un village proche et l'implantation de terres humides pour maintenir la qualité de l'eau
- Mise en œuvre d'un programme de forage et d'échantillonnage pour s'assurer de la faisabilité de l'extraction des dépôts d'or alluviaux avec le partage des bénéfices entre les partenaires (en tant que prérequis à l'établissement des terres humides)
- Accord sur des arrangements de transferts convenables (de la part de l'entreprise à destination des institutions concernées du gouvernement) pour la maintenance et le fonctionnement des infrastructures communautaires mises en place par l'entreprise (routes, écoles, cliniques, approvisionnement en électricité)
- Accord sur des exigences contractuelles et réglementaires pour l'entreprise en ce qui concerne la fermeture de la mine
- Construction d'un internat scolaire comme solution durable palliant l'absence d'un bus scolaire
- Coordination des projets de développement de diverses communautés, comprenant l'assistance pour des projets agricoles, l'établissement de groupes d'entraide et l'identification d'options de fonds adaptés d'affectation spéciale pour un développement durable de la communauté après la fermeture

« Pour KEM, le MCSC [multi-partite Mine Closure Steering Committee ou comité de direction multipartite de fermeture de la mine] avec ces divers représentants sont les preneurs de décisions stratégiques du projet de fermeture de la mine. Il s'agit d'une chose énorme et terrifiante, spécialement pour les compagnies minières qui préfèrent détenir le contrôle complet sur toutes les décisions ».

Dr. Geraldine McGuire, Directrice du secrétariat du MCSC

« Nous aurions pu y parvenir nous-mêmes et nous aurions pu dire à ces gens ce que nous faisons et nous aurions alors essayé de les persuader d'accepter. La chose la plus importante reste l'acceptation, et nous ne l'aurions point obtenue ! Je conclurai donc en disant que je ne pense pas qu'il existait une autre manière qui aurait pu fonctionner ».

Charles Lenegan, Directeur général de KEM



## RÖSSING, NAMIBIE : COMMUNICATION ET CONSULTATION DANS LE CONTEXTE DE FERMETURE D'UNE MINE

La mine d'uranium de Rössing a d'abord été exploitée en 1976. La production de Rössing représente 10 % des exportations de la Namibie et contribue à environ 2 % du produit intérieur brut. Faisant partie des projets majeurs d'investissement de la Namibie, la mine détient une forte signification historique, politique et économique pour le pays. Néanmoins, en 2005, Rössing étudiait deux options : son extension (qui aurait étendu la durée de la mine) ou sa fermeture.

Rössing a alors développé un **programme précoce de communication** afin de présenter l'option de fermeture et d'établir une base à partir de laquelle un processus de consultation sur le long terme pourrait être établi. Un « **concept d'exposition** » était fabriqué en utilisant une méthode de « portes ouvertes » dans trois villes où Rössing est bien implantée. L'entreprise s'est présentée pendant trois jours dans chaque ville, avec la participation de 30 employés ayant de l'ancienneté et avec qui les parties prenantes pouvaient établir le dialogue. La discussion s'est déroulée autour de l'évaluation des impacts sociaux et environnementaux sur les alternatives proposées d'expansion ou de fermeture.

En fin de compte, Rössing décidait une extension de la mine jusqu'en 2016. Néanmoins, une des leçons importantes du processus de consultation était que le dialogue avec les parties prenantes sur les problèmes de fermeture devait commencer avec beaucoup d'avance. L'entreprise aurait décidé la fermeture plutôt que l'extension, qu'elle n'aurait ni eu assez de temps pour créer les processus vis-à-vis des parties prenantes ni la capacité nécessaire de gérer une transition à partir d'une situation de dépendance élevée sur la mine pour passer à une gestion conjointe avec des parties prenantes qui auraient assuré des résultats plus durables. En conséquence, l'entreprise a organisé un **forum avec plusieurs parties prenantes**, comprenant différents niveaux des gouvernements central, provincial et local ainsi que les communautés avoisinantes pour commencer un processus de planification participative sur le long terme en vue d'une éventuelle fermeture. Le forum a décidé la création d'un lieu de réunion permettant d'échanger des informations et des questionnements parmi les parties prenantes et a permis l'établissement d'un cadre pour discuter de la planification de la transition et pour prendre des décisions importantes dans des domaines comme l'environnement, l'eau, la santé et le commerce local. Pendant cette période d'incertitude, il s'est avéré être un véhicule de valeur pour permettre à l'entreprise de passer d'un modèle plus paternaliste à un modèle plus participatif.

## RÖSSING, NAMIBIE : COMMUNICATION ET CONSULTATION DANS LE CONTEXTE DE FERMETURE D'UNE MINE, *suite*

Les caractéristiques importantes de l'approche adoptée par Rössing comprennent :

- **Calendrier** : Rössing a saisi une opportunité où la fermeture pouvait être introduite uniquement comme une option dans le contexte de couvrir différents aspects de l'exploitation (extension, évaluation de l'impact environnemental). Il en a résulté des discussions sur la fermeture qui se sont déroulées dans un environnement relativement positif plutôt que dominées par la peur, la sécurité et l'anxiété.
- **Fourniture d'informations aux parties prenantes** : En organisant des forums « portes ouvertes » impliquant plus de 30 employés de Rössing dans les trois principales zones d'impact, l'entreprise a été perçue comme étant proactive, transparente et véritablement apte à dialoguer avec ses parties prenantes.
- **Implications des employés de Rössing** : En organisant de tels forums, pas seulement avec les parties prenantes externes mais aussi avec ses employés et des membres des syndicats, Rössing a établi un processus de communication interne et externe.
- **Fourniture d'opportunités pour les « moins bruyants »** : En utilisant la méthode d'une présentation « portes ouvertes », les parties prenantes étaient en mesure d'exprimer leurs inquiétudes et leurs questions « face à face » avec le personnel de l'entreprise.
- **Ouverture et transparence** : Alors que certaines parties prenantes étaient particulièrement visées et invitées aux sessions « portes ouvertes », l'événement était aussi annoncé dans les journaux locaux et destiné à toutes les parties désirant participer.

Source : *Community Development Toolkit (2005) ESMAP, the World Bank, ICMM; Rio Tinto staff*

## ANNEXES :

- 160 ANNEXE 1 : Une feuille de route pour les normes de performances et les directives sur la divulgation des informations de IFC
- 162 ANNEXE 2 : Stratégies du dialogue avec les parties prenantes pour des scénarios de projets différents
- 164 ANNEXE 3 : Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu)
- 169 ANNEXE 4 : Exemple d'un journal des parties prenantes
- 170 ANNEXE 5 : Formule type de publicité sur la divulgation du rapport préliminaire d'évaluation sociale et environnementale
- 171 ANNEXE 6 : Ressources utiles

## Annexe 1 : Une feuille de route pour les normes de performances et les directives sur la divulgation des informations de IFC

Les tableaux suivants sont fournis pour aider le lecteur à naviguer dans cette brochure afin de trouver les directives de référence sur les bonnes pratiques à propos de diverses consultations, divulgation et dialogue contenues dans les normes de performances et les directives sur la divulgation des informations de IFC. Les Normes de performances sur la durabilité sociale et environnementale s'appliquent aux clients IFC, alors que les Directives de divulgation des informations s'appliquent à l'IFC.

### NORMES DE PERFORMANCE SUR LA DURABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE D'IFC

NORMES DE PERFORMANCES/PROBLÈMES	OÙ RECHERCHER QUELQUE CHOSE
PS 1 - Systèmes de gestion et d'évaluation sociale et environnementale	
Divulgation des informations	pages 27-32
Consultation	pages 33-62
Consultation libre, préalable et informée	pages 38, 48
Participation informée	pages 44-46
Mécanisme des griefs	pages 69-77
Rapports extérieurs	pages 87-98
Système de gestion	pages 99-109
PS 2 - Conditions de travail	
Consultation	pages 33-42
PS 3 - Prévention et suppression des pollutions	
Divulgation des informations	pages 27-31
PS 4 - Sécurité et santé des communautés	
Divulgation des informations	pages 27-31
PS 5 - Acquisition des terres et réinstallation involontaire	
Divulgation des informations	pages 27-31
Consultation	pages 33-42
Participation informée	pages 44-46
PS 6 - Gestion des ressources naturelles durables et conservation de la biodiversité	
Consultation	pages 33-42

## Annexe 1 : Une feuille de route pour les Normes de performances et les directives sur la divulgation des informations de IFC, *suite*

### NORMES DE PERFORMANCE SUR LA DURABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE D'IFC

NORMES DE PERFORMANCES/PROBLÈMES	OÙ RECHERCHER QUELQUE CHOSE
PS 7 - Populations indigènes	
Divulgation des informations	pages 27-31, 51
Consultation et FPIC	pages 47-55
Participation informée	pages 44-46
Négociations de bonne foi	pages 64-65
PS 8 - Héritage culturel	
Consultation	pages 33-42
Participation informée	pages 44-46
Négociations de bonne foi	pages 64-65

### DIRECTIVES SUR LA DIVULGATION DES INFORMATIONS DE IFC

PROBLÈME	OÙ RECHERCHER QUELQUE CHOSE
Principes généraux	
Présomption en faveur de la divulgation	page 28
Raisons de la non-divulgation	page 30
Divulgation d'informations sociales et environnementales	pages 27-32

## Annexe 2 : Stratégies du dialogue avec les parties prenantes pour des scénarios de projets différents

	PROJETS AVEC RISQUES MINIMES ET PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES	PROJETS AVEC RISQUES MODÉRÉS ET PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES	PROJETS CONTROVERSÉS OU AVEC RISQUES SIGNIFICATIFS ET DIVERS PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES
<b>Dialogue dès le stade de conception du projet</b>	Interviews avec les officiels gouvernementaux	Interviews avec des informateurs-clé et des officiels gouvernementaux	Interviews avec des représentants des parties prenantes, des informateurs-clé et des officiels gouvernementaux  Forum de planification des parties prenantes
<b>Dialogue pendant les études ESIA et autre faisabilité</b>	Interviews avec des représentants des parties prenantes et des informateurs-clé  Réunions publiques	Interviews avec des représentants des parties prenantes et des informateurs-clé  Groupes de travail cadrant les problèmes  Interviews avec les groupes de consultations  Réunions avec les parties prenantes les plus désavantagées par le projet  Réunions publiques  Bulletins d'information  Portes ouvertes, administration centrale et bureaux locaux	Agents de liaison avec les communautés recrutés et accompagnant les spécialistes sociaux et de l'environnement pendant les études ESIA  Interviews avec des représentants des parties prenantes et des informateurs-clé  Groupes de travail cadrant les problèmes  Techniques participatives utilisées pour consulter les groupes de concertations sur des sujets spécifiques aux impacts  Techniques participatives utilisées pour consulter les parties prenantes les plus désavantagées par le projet  Exemples d'interviews stratifiés  Réunions publiques  Bulletins d'information  Portes ouvertes, administration centrale et bureaux locaux  Avis à la télévision et à la radio

## Annexe 2 : Stratégies du dialogue avec les parties prenantes pour des scénarios de projets différents, *suite*

	PROJETS AVEC RISQUES MINIMES ET PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES	PROJETS AVEC RISQUES MODÉRÉS ET PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES	PROJETS CONTROVERSÉS OU AVEC RISQUES SIGNIFICATIFS ET DIVERS PROBLÈMES AVEC LES PARTIES PRENANTES
<b>Dialogue continuuel pendant la construction et l'exploitation</b>	<p>Bulletins d'information</p> <p>Portes ouvertes, administration centrale ou bureaux locaux</p> <p>Mécanismes des griefs</p>	<p>Consultations annuelles/trimestrielles ciblées, et, avec les groupes de parties prenantes spécifiques</p> <p>Enquêtes et suivi de la perception annuelle des parties prenantes</p> <p>Consultations par le biais des agents de liaison des communautés</p> <p>Bulletins d'information</p> <p>Portes ouvertes, administration centrale ou bureaux locaux</p>	<p>Surveillance participative</p> <p>Consultations annuelles/trimestrielles ciblées, et, avec les groupes de parties prenantes spécifiques</p> <p>L'utilisation de l'Internet et d'autres moyens de diffuser des données de surveillance</p> <p>Enquêtes et suivi de la perception annuelle/trimestrielle des parties prenantes</p> <p>Exemples d'interviews stratifiées annuels/trimestriels</p> <p>Bulletins d'information</p> <p>Radio and TV</p> <p>Portes ouvertes, administration centrale ou bureaux locaux</p>
<b>Dialogue sur les nouveaux problèmes et inquiétudes des parties prenantes pouvant se développer</b>	<p>Mécanismes des griefs</p>	<p>Mécanismes des griefs</p> <p>Interviews annuelles avec les informateurs-clé et les représentants des parties prenantes</p>	<p>Mécanismes des griefs (divers)</p> <p>Questionnaires annuels/trimestriels auprès des ménages parmi les populations affectées par le projet</p> <p>Interviews annuelles/trimestrielles avec les informateurs-clé et les représentants des parties prenantes</p> <p>Réunions et événements annuels avec les parties prenantes</p>

## Annexe 3 : Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu)

### I. Principes clé

Le dialogue avec les parties prenantes concerne l'établissement et le maintien de relations constructives au fil du temps. Il s'agit d'un processus ininterrompu entre une entreprise et les parties prenantes du projet qui s'étend au-delà de la durée du projet et concerne une large gamme d'activités et d'approches depuis le partage des informations et la consultation jusqu'à la participation, les négociations et les partenariats. La nature et la fréquence de ce dialogue doivent correspondre au niveau des impacts et des risques du projet. Les objectifs d'un Plan de dialogue avec les parties prenantes se doivent de décrire le programme et la stratégie d'une entreprise sur le dialogue avec les parties prenantes d'une manière culturellement appropriée (qu'il s'agisse d'un seul projet ou du fonctionnement opérationnel de l'entreprise). L'objectif consiste à assurer en temps et en heure la fourniture d'informations pertinentes et compréhensibles. Il se doit aussi de créer un processus qui offrira des opportunités aux parties prenantes d'exprimer leurs points de vue et leurs inquiétudes, ce qui permettra à l'entreprise de les prendre en considération et d'y répondre.

Les principes-clé d'un dialogue efficace comprennent :

- La fourniture d'informations concrètes dans un format et dans une langue immédiatement compris et adaptés aux besoins des groupes ciblés de parties prenantes
- La fourniture d'informations à l'avance des activités de consultations et de prise de décision
- La diffusion d'informations par des moyens et dans des lieux qui seront faciles d'accès aux parties prenantes
- Le respect des traditions locales, des langues, des délais d'exécution et des processus de prise de décisions
- Un dialogue bidirectionnel pour que chacune des parties ait l'opportunité d'échanger des points de vue et des informations, d'écouter et d'avoir ses interrogations prises en compte
- L'inclusivité de la représentation des points de vue, y compris ceux des femmes, des groupes vulnérables et/ou minoritaires
- Les processus ne doivent comporter aucune intimidation ou coercition
- Des mécanismes clairs de réponse aux inquiétudes, aux sujétions et aux griefs des populations
- L'incorporation des informations en retour dans la conception du programme du projet et des réponses sous forme de rapports vers les parties prenantes



## Annexe 3 : Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu), *suite*

### II. Contenu du Plan de dialogue avec les parties prenantes

Un bon plan de dialogue avec les parties prenantes doit :

- décrire les impératifs réglementaires, des bailleurs de fonds, de l'entreprise et/ou autres pour la consultation et la divulgation
- identifier et donner la priorité aux groupes de parties prenantes clé
- fournir une stratégie et un calendrier de partage des informations et de consultation avec chacun de ces groupes
- décrire les ressources et les responsabilités de mise en œuvre des activités de dialogue avec les parties prenantes
- décrire comment les activités de dialogue avec les parties prenantes seront incorporées dans le système de gestion de l'entreprise

*L'étendue et le niveau des détails du plan doivent être adaptés pour répondre aux besoins du projet (ou des opérations de fonctionnement de l'entreprise).*

#### 1. Introduction

Décrivez brièvement le projet (ou les opérations de fonctionnement de l'entreprise) en incluant les éléments de conception et les problèmes potentiels au niveau social et environnemental. Si possible, incluez les cartes du site du projet et des zones avoisinantes.

#### 2. Réglementations et impératifs

Fournissez un aperçu des impératifs légaux, réglementaires, des bailleurs de fonds ou de l'entreprise se rapportant au dialogue avec les parties prenantes pouvant s'appliquer au projet ou aux opérations de fonctionnement de l'entreprise. Ceci peut impliquer la consultation du public et des impératifs de divulgation se rapportant aux processus d'évaluation au niveau social et au niveau environnemental.

#### 3. Aperçu des activités précédentes de dialogue avec les parties prenantes

Si l'entreprise a entrepris des activités à ce jour, en incluant la divulgation d'informations et/ou des consultations, fournissez les détails suivants :

- Type d'informations divulguées, sous quelle forme (par exemple orale, brochure, rapports, posters, radio, etc.) et comment elles ont été diffusées
- Les lieux et les dates de toutes les réunions organisées à ce jour

### Annexe 3 :

## Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu), *suite*

- Les personnes, les groupes et/ou les organisations ayant été consultés
- Problèmes-clé discutés et principales inquiétudes soulevées
- Réponses de l'entreprise aux questions soulevées, y compris les engagements ou les actions de suivi
- Processus engagés pour documenter ces activités et émettre des rapports en retour vers les parties prenantes

#### 4. Parties prenantes du projet

Répertoriez les groupes de parties prenantes-clé qui seront informés et consultés à propos du projet (ou des opérations de fonctionnement de l'entreprise). Ils doivent inclure des personnes ou des groupes qui :

- sont directement et/ou indirectement affectés par le projet (ou par les opérations de fonctionnement de l'entreprise)
- ont des « intérêts » dans le projet ou dans l'entreprise-mère qui les déterminent en tant que parties prenantes
- ont le potentiel d'influencer les résultats du projet ou les opérations de fonctionnement de l'entreprise

*(Les exemples de parties prenantes potentielles sont les communautés affectées, les organisations locales, les ONG et les autorités gouvernementales. Les parties prenantes peuvent aussi inclure des politiciens, d'autres entreprises, des syndicats, des universitaires, des groupes religieux, des organismes nationaux sociaux et de l'environnement du secteur public et les médias).*

#### 5. Programme de dialogue avec les parties prenantes

- Résumez les buts et les objectifs du programme (projet spécifique ou d'entreprise)
- Décrivez brièvement les informations qui seront divulguées, sous quel format et les méthodes qui seront utilisées pour les communiquer à chacun des groupes de parties prenantes identifiés dans la section 4 ci-dessus. Les méthodes utilisées peuvent varier en fonction du public ciblé, par exemple :
  - Journaux, posters, radio, télévision
  - Centres d'informations et d'exposition ou d'autres présentations visuelles
  - Brochures, dépliants, posters, documents synthétiques non techniques et rapports
- Décrivez brièvement les méthodes qui seront utilisées pour consulter chacun des groupes de parties prenantes identifiées dans la section 4. Les méthodes utilisées peuvent varier en fonction du public ciblé, par exemple :

### Annexe 3 :

## Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu), suite

- Interviews avec des représentants des parties prenantes et des informateurs-clé
  - Enquêtes, sondages et questionnaires
  - Réunions publiques, groupe de travail et/ou groupes de concertations avec des groupes spécifiques
  - Méthodes participatives
  - Autres mécanismes traditionnels de consultation et de prise de décision
- Décrivez comment les points de vue des femmes et d'autres sous-groupes (c'est-à-dire les minorités, les anciens, la jeunesse, etc.) seront pris en compte pendant le processus.
  - Décrivez toute autre activité de dialogue qui sera mise en œuvre, y compris les processus participatifs, les prises de décision conjointes et/ou les partenariats avec les communautés locales, les ONG et d'autres parties prenantes du projet. *Les exemples comprennent des programmes de partage des avantages, des initiatives de développement des communautés, des programmes de réinstallation et de développement et/ou des programmes de formation et de micro-financement.*

### 6. Calendrier

Fournissez un calendrier comprenant les dates et les lieux où se tiendront les diverses activités de dialogue avec les parties prenantes, y compris les consultations, la divulgation et le partenariat, ainsi que la date à laquelle de telles activités seront incorporées dans le système de gestion de l'entreprise (soit au niveau du projet ou encore au niveau de l'entreprise).

### 7. Ressources et responsabilités

Indiquez le personnel et les ressources qui seront dévolues à la gestion et à la mise en œuvre du Programme de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Qui dans l'entreprise sera responsable de la réalisation de ces activités ? Quel budget a-t-il été alloué à ces activités ?

*Pour des projets (ou pour l'exploitation multiple par l'entreprise) avec des impacts variés et significatifs, et avec plusieurs groupes de parties prenantes, il est de bonne pratique pour une entreprise d'embaucher des agents qualifiés de liaison avec les communautés afin d'arranger et de faciliter ces activités au niveau du projet et/ou au niveau de l'entreprise. L'intégration de la fonction de liaison avec les communautés aux fonctions commerciales de base est très importante au même titre que la supervision et l'implication de l'encadrement.*

## Annexe 3 : Plan de dialogue avec les parties prenantes (exemples de contenu), *suite*

### 8. Mécanisme des griefs

Décrivez le processus par lequel les populations affectées par le projet (ou l'exploitation par l'entreprise) peuvent transmettre leurs griefs à l'entreprise afin qu'ils soient pris en considération et puissent être réparés. Qui recevra les griefs du public, comment et par qui seront-ils résolus, et comment les réponses seront-elles communiquées aux plaignants ?

### 9. Surveillance et rapports

Décrivez les plans permettant d'impliquer les parties prenantes du projet (y compris les communautés affectées) ou des surveillants tiers dans la surveillance des impacts par le projet et des programmes de limitation.

Décrivez comment et quand les résultats des activités de dialogue avec les parties prenantes feront l'objet de rapports en retour vers les parties prenantes affectées ainsi que vers des groupes plus larges de parties prenantes ?

*Les exemples comprennent des rapports d'évaluation sociale et environnementale, des bulletins de l'entreprise, des rapports annuels de surveillance soumis aux bailleurs de fonds, le rapport annuel de l'entreprise, le rapport de durabilité au niveau de l'entreprise.*

### 10. Fonctions de gestion

Comment les activités de dialogue avec les parties prenantes seront-elles intégrées dans le système de gestion des affaires sociales et environnementales de l'entreprise et à d'autres fonctions commerciales de base ?

- *Qui aura la supervision de la gestion du programme ?*
- *Quels sont les plans d'embauche, de formation et de déploiement du personnel qui prendront en charge le travail de dialogue avec les parties prenantes ?*
- *Quels seront les moyens de rendre compte entre le personnel de liaison avec les communautés et la direction supérieure ?*
- *Comment la stratégie de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise sera-t-elle communiquée en interne ?*
- *Quels seront les outils de gestion utilisés pour documenter, assurer le suivi et gérer le processus ? (par exemple, la base de données des parties prenantes, le journal des engagements, etc.)*
- *Pour les projets ou l'exploitation par l'entreprise impliquant des maîtres d'œuvre, comment l'interaction entre ces derniers et les parties prenantes locales sera-t-elle gérée pour assurer de bonnes relations ?*

## Annexe 4 : Exemple d'un journal des parties prenantes

DATE/ LIEU	PERSONNEL PRÉSENT DE L'ENTREPRISE	PERSONNES À CONTACTER/ ORGANISATION	RÉSUMÉ DE LA RÉUNION/ PROBLÈMES-CLÉ SOULEVÉS	SUIVI ACTIONS
17 janvier 2007 Ashkala, Centre Communaut aire, Inde	Savita Dey et Amit Rao, Agents de liaison communautaire  Krishna Das, Gérant usine	Villages de Ashkala et Simrit, réunions communautaires  Sri Bhavan, ONG locale  Représentant du gouvernement du panchayat local	Calendrier d'acquisition de terres et problèmes de compensation ; emplacement du camp de travailleurs pour la construction ; problème de vitesse des camions sur les routes du village	KD parlera au maître d'œuvre ; problèmes de vitesse et de sécurité SD, AR prépareront des brochure d'informations sur les problèmes des terres.
28 janvier 2007 Village de Simrit	Savita Dey	Femme propriétaire et prof de maths du village	Discussions relatives à l'acquisition de terre et à l'utilisation de compensation	Suivi par SD
4 fév 2007 Ashkala	Savita Dey Amit Rao Gérant usine, agent HSE	Membre d'une communauté de plus de 60 hommes et femmes	Question relative à la sécurité de l'usine à côté de leurs demeures	Agent HSE assure le suivi avec les membres de la communauté
4 fév 2007 Ashkala	Amit Rao, agent de liaison avec les communautés	Propriétaire âgé : Mme Rita Shukla + 10 personnes de la famille.	Discussions relatives au traitement du titre de propriété de la terre et compensation pour les arbres fruitiers	Distribution de brochures d'informations
6 fév 2007 Ville de Simrit	Amit Rao, Savita Dey, équipe de consultants ESIA	Chef municipalité : Mr. Basu Kumar + 5 autres hommes de la communauté	Discussions générales relatives aux impacts de la construction, à la sécurité, à l'emploi, à l'acquisition des terres et à l'utilisation des compensations.	Suivi lors de l a prochaine réunion communautaire
13 fév 2007 Centre-ville de Hamradi	Amit Rao, Savita Dey, équipe de consultants ESIA	Chef municipalité : Mr. Hasan Bureau municipal	Discussion générale relative aux besoins et aux priorités du village, impacts de la construction, sécurité, emploi (le village n'est pas affecté par l'acquisition de terre)	Envoyer les informations comme demandé
13 fév 2007 Ashkala	Savita Dey et Amit Rao, Agents de liaison communautaire	10 hommes membres de la communauté locale	Discussions générales relatives aux emplois et à la formation professionnelle.	Mise à jour de la liste des emplois du village

## Annexe 5 : Formule type de publicité sur la divulgation du rapport préliminaire d'évaluation sociale et environnementale

[Nom de l'entreprise], [Structure de l'entreprise et investisseurs principaux], propose de [construire/exploiter/gérer/étendre] un [type de projet] le ou les [emplacements].

La construction du projet est prévue de commencer le [date] et son achèvement est prévu le [date].

Un rapport préliminaire d'évaluation sociale et environnementale (SEA) pour les [activités du projet] ont été terminé par [le nom du consultant]

Le rapport préliminaire SEA comprend les informations sur :

- La description du projet
- La législation pertinente
- Les avantages et les impacts potentiels
- Les mesures de limitation proposées
- Le plan d'action sociale et environnementale
- D'autres études complémentaires

Les documents préliminaires SAE et un Sommaire exécutif seront disponibles à la consultation et aux commentaires du public aux [heures et dates de disponibilité] dans les lieux suivants :

[Adresse du gouvernement]

[Adresse de l'entreprise]

[Adresse d'autres institutions/bibliothèques/centres communautaires accessibles aux parties prenantes locales]

Les membres du public sont invités à commenter les documents préliminaires avant le [date butoir des commentaires]. Les personnes ne pouvant pas consulter les documents dans les lieux mentionnés ci-dessus devront contacter [nom de l'entreprise du projet] à [adresse du promoteur du projet] ou sur [numéro de téléphone et adresse e-mail du promoteur du projet].

## Annexe 6 : Ressources utiles

AccountAbility. AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*.  
[www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

Business for Social Responsibility. *Issue Brief: Stakeholder Engagement*. 2003.  
<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48813>

Canadian International Development Agency (CIDA). *Policy and Resources on Gender Equality*.  
[www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9](http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9)

CDA Collaborative Learning Projects. *Stakeholder Consultation Issue Paper*. November 2004. [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

Department for International Development (DFID). *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*. 2002.  
[www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf)

ESMAP, the World Bank and ICMM. *Community Development Toolkit*. 2005.  
[www.esmap.org](http://www.esmap.org), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [www.icmm.com](http://www.icmm.com)

Equator Principles. [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

Global Reporting Initiative. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Institute of Development Studies (IDS) – Bridge. *Gender and Participation*.  
[www.bridge.ids.ac.uk/reports\\_gender\\_CEP.html#Participation](http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gender_CEP.html#Participation)

International Association for Public Participation. [www.iap2.org](http://www.iap2.org)

International Finance Corporation (IFC). *The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

International Finance Corporation (IFC). *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

International Finance Corporation (IFC). *Good Practice Note: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects*. 2002. [www.ifc.org/enviropublications](http://www.ifc.org/enviropublications)

International Finance Corporation (IFC). *ILO Convention 169 and the Private Sector: Questions et Réponses pour les clients IFC* surt 2007. [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

International Finance Corporation (IFC). *Performance Standards on Social and Environmental Sustainability*. 2006. [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

International Institute for Environment and Development (IIED). *Participatory Learning and Action Series*. [www.iied.org](http://www.iied.org)

New Economics Foundation. *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*. 1998. [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Guidelines for Multinational Enterprises*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Oxfam. *The Oxfam Gender Training Manual*. 1995. <http://publications.oxfam.org.uk>

World Resources Institute. *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*. 2007. [www.wri.org](http://www.wri.org)







2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 États-Unis  
Téléphone : 202 473-1000  
Télécopieur : 202 974-4384  
Internet : [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)