

ÉTUDE DE CAS

Un projet d’exploration minière au passé compliqué conduit par un nouveau propriétaire dans une zone rurale modérément peuplée

*Dernière actualisation : mai 2016*

*L’étude de cas ci-après est une version fictive d’une situation réelle rencontrée par des experts œuvrant sur le terrain. Bien que fondée sur une expérience vécue, elle n’est pas supposée décrire un lieu ou une entreprise en particulier.*

**Établir la confiance et produire des bénéfices durables**

OmniCorp, entreprise et opérateur de taille moyenne dans le secteur minier, a acquis OroSol, une petite entreprise familiale locale d’extraction d’or en Amérique du Sud. OmniCorp, entreprise dotée de normes environnementales et sociales précises, a souvent sollicité des financements auprès d’établissements ayant volontairement souscrit aux Principes Equateur pour assurer que les projets qu’ils financent respectent des normes environnementales et sociales. Par ce biais, l’entreprise avait une bonne connaissance des normes internationales en matière de consultation et d’implication des communautés, de gestion des réclamations et d’accès au foncier.

En tant que petite entreprise locale, OroSol n’a pas appliqué les standards internationaux pendant l’exploration et l’exploitation, mais s’est plutôt conformée aux normes nationales, lesquelles étaient mal spécifiées ou mises en vigueur. L’accès au foncier posait particulièrement problème car les titres étaient souvent incertains et les terres étaient en grande partie possédées ou exploitées collectivement. L’accès au foncier constituait ainsi une priorité majeure pour OroSol car étant à la base de la majorité des plaintes reçues. OroSol s’est décidée à travailler avec les membres de la communauté sur les questions foncières et a jugé que la meilleure démarche à adopter consisterait à compenser les pertes d’accès et les impacts. Cette démarche a bien fonctionné pendant un temps, comme le montre l’expansion rapide de la mine au cours des cinq années écoulées, au point d’en faire une cible attractive d’investissement pour OmniCorp. Mais les litiges sur l’accès au foncier s’étant récemment multipliés avec une escalade du prix des nouveaux terrains, OroSol est entrée en négociations pour son rachat par OmniCorp dans l’espoir que les moyens techniques supérieurs et l’éventail de méthodes et ressources apportés par la nouvelle compagnie seraient un atout pour gérer les questions foncières.

**Mise en place du mécanisme de règlement des plaintes**

La direction d’OmniCorp a réalisé qu’il était essentiel de traiter la question foncière en amont. Le système par répartition n’était pas viable et ne correspondait ni à la politique d’entreprise, ni aux principes internationaux s’appliquant au prêt reçu par OmniCorp pour l’acquisition d’OroSol. OmniCorp décida alors de mettre un terme au système par répartition et d’instaurer un mécanisme de règlement des plaintes plus exhaustif et proactif.

Le mécanisme de règlement des plaintes suivait le modèle cadre d’entreprise d’OmniCorp et fut mis en œuvre peu après la prise de contrôle d’OroSol. OmniCorp a engagé trois agents de liaison communautaire chargés de travailler avec les trois villages limitrophes de la concession minière et a rapidement engagé le dialogue, lors de forums communautaires, sur l’approche de l’entreprise en matière de développement et de gestion des impacts. La compagnie entendait souligner sa volonté de créer des débouchés pour les entreprises locales et d’appliquer à la gestion des impacts une approche plus structurée que celle consistant à distribuer de l’argent.

OmniCorp avait bien compris que si le mécanisme de règlement des plaintes pouvait répondre aux plaintes « typiques » des membres des communautés avoisinant le projet minier — nuisances dues au bruit, à la circulation et à la poussière — la compagnie devrait se doter d’un processus de gestion des questions foncières. Elle choisit de faire du mécanisme de règlement des plaintes le premier point de contact pour les préoccupations d’ordre foncier, étant bien entendu que la majorité des plaintes requerraient une forme de procédure d’appel, du moins au début et jusqu’à ce que la confiance soit établie. Elle a donc créé un Comité indépendant d’arbitrage foncier (CIAF), constitué de son directeur des affaires externes au niveau du site, des maires des trois villages limitrophes et du directeur régional de l’énergie et des mines. Dans le cas où un requérant n’était pas satisfait du règlement proposé par le mécanisme de règlement des plaintes, il ou elle pouvait choisir de s’adresser au CIAF. De cette manière, la plainte recevait une écoute juste et impartiale de la part d’un comité composé de membres ayant des visions multiples.

Le nouveau système a connu un démarrage laborieux. Le passage d’une approche de la gestion des impacts et de l’accès au foncier fondée sur la compensation à une méthode plus structurée, centrée sur la création de retombées économiques locales et sur une gestion plus équitable des impacts, fut difficile. De nombreux membres de la communauté ont vu ce changement comme un pas en arrière, dans la mesure où il leur fallait passer de la certitude de recevoir de l’argent quand ils exprimaient une inquiétude à l’incertitude sous-jacente à un procédé plus structuré qu’ils ne comprenaient pas, voire auquel ils ne faisaient pas confiance, dans les premiers temps.

Au fil des mois, la stratégie a commencé à porter ses fruits. L’idée maîtresse d’OmniCorp de créer des retombées locales et de générer des opportunités pour les petites entreprises est un facteur clé de ce succès. De cette manière, la compagnie a donné davantage de visibilité aux bénéfices économiques de sa présence dont la population a compris qu’elle tirerait profit plus durablement. Le comité IAF est un autre élément essentiel de cette réussite, car il a été perçu comme un moyen sûr et crédible de gérer les questions foncières qui avaient posé problème depuis le début du projet.