

ÉTUDE DE CAS

Une nouvelle installation portuaire dans une zone rurale reculée où vit une importante population autochtone

*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.*

**Ajuster une approche aux besoins et préoccupations de différentes communautés**

WorldPorts construit Docklands, un port et une plate-forme d’expédition de minéraux et de produits agricoles au large des côtes d’un pays d’Afrique australe. Pour la construction de cette infrastructure portuaire, WorldPorts a reçu un prêt d’une banque multilatérale d’investissement et doit donc se conformer aux normes internationales d’évaluation et de gestion des impacts sociaux et environnementaux.

La construction du port requiert une main-d’œuvre d’environ 5 000 personnes dont nombre d’entre elles seront recrutées dans d’autres régions du pays. La construction sera réalisée par un sous-traitant d’une grande entreprise internationale, « Engineering, Procurement and Construction Management (EPCM) International ». Elle prendra trois ans ; pendant cette période, les ouvriers vivront dans un campement à proximité des installations portuaires.

Le projet est situé dans une zone côtière reculée où les populations vivent principalement de la pêche et de l’agriculture. La communauté est, pour une large part, constituée d’une minorité ethnique qui n’est pas juridiquement reconnue comme population autochtone par le gouvernement. Cette population est identifiée comme « vulnérable » dans les documents d’évaluation des impacts du projet et ne semble pas détenir de titres fonciers dans la zone concernée. La pêche constitue la principale activité économique de ce groupe.

Dans cette même zone, un second groupe de population possède des terres utilisées dans le cadre d’une agriculture familiale. Il est plus assimilé dans la culture dominante et de nombreux jeunes quittent la communauté pour obtenir une meilleure formation et trouver un emploi dans la capitale.

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

WorldPorts a conscience que le projet de construction attirera une importante main-d’œuvre dans la zone sur une courte période de temps et que ses activités sont susceptibles de créer des impacts négatifs sur la population locale. En conséquence, la société a demandé à EPCM International d’élaborer, mettre en place et piloter un mécanisme de règlement des plaintes qui soit conforme aux normes internationales. EPCM International est dotée d’une certaine expérience des mécanismes de règlement des plaintes et a affecté son expert en engagement communautaire, M. Smith, à l’élaboration d’un mécanisme de gestion des plaintes spécifique au projet Docklands.

M. Smith disposait d’un modèle de mécanisme de règlement des plaintes déjà utilisé dans d’autres projets par EPCM ; il avait, toutefois, conscience de la complexité de la communauté locale en question et a bien compris qu’il devait engager des consultations en tant que partie intégrante de l’élaboration du mécanisme de gestion des différends. Il a organisé une série de réunions avec les pêcheurs pour comprendre leurs inquiétudes et mieux appréhender leurs modes de gestion des conflits dans leur société très traditionnelle. Plusieurs préoccupations ont été mises en lumière pendant cette consultation :

* La communauté des pêcheurs craint que l’accès aux zones de pêche traditionnellement utilisées le long des côtes soit restreint pendant et après les travaux de construction. Les pêcheurs de la région pratiquent le cabotage dans de petites embarcations ne leur permettant pas de parcourir les grandes distances que risque de supposer un accès réglementé.
* Les femmes ont, de tout temps, pratiqué la vente du poisson depuis un ponton de fortune aux familles d’agriculteurs. Elles s’inquiètent de ne pas être en mesure de trouver un autre emplacement pour écouler leur poisson.

La consultation de la communauté paysanne a révélé d’autres sujets d’inquiétude :

* Les petits exploitants voudraient davantage d’opportunités d’emploi pour les jeunes de manière à ce que ceux-ci aient de meilleures chances de rester dans la région et n’aient pas à émigrer vers la capitale.
* Ils s’inquiètent de l’arrivée de nouvelles populations dans la région et des changements sociétaux qui en découleront inévitablement, y compris le creusement des écarts entre classes sociales, l’augmentation de la criminalité et de la consommation de drogues.
* Ils ont entendu dire que l’entreprise organisait des « réunions spéciales » avec les pêcheurs et craignent que ces derniers bénéficient d’un traitement de faveur. Ils voient dans les pêcheurs des gens qui cherchent toujours des avantages et n’apprécient pas l’idée que l’entreprise perpétue cette attitude.

Sur la base de ces consultations, M. Smith conclut que ces deux populations distinctes exigeraient des ressources et des approches différentes de règlement des différends. Il décida, alors, d’élaborer un processus unique de mécanisme de règlement des plaintes, mais de gérer les activités de mobilisation autour dudit processus de manière différente pour chaque groupe.

Les inquiétudes de la communauté de pêcheurs portant principalement sur le maintien de leurs moyens de subsistance traditionnels, M. Smith présagea que la plupart de leurs revendications porteraient sur l’accès aux terres et à la mer. Les préoccupations de la communauté des agriculteurs avaient, elles, principalement trait à la création d’emplois, à d’éventuels changements sociétaux et à la crainte d’un recul de leur positionnement social actuel, en général et par rapport à la communauté des pêcheurs.

M. Smith a donc mis en œuvre un processus de mécanisme de règlement des plaintes commun aux deux communautés tout en leur expliquant clairement, lors de réunions publiques, qu’il y aurait une seule procédure de gestion des préoccupations communautaires, assortie toutefois de modalités différenciées de consultation de chaque communauté :

* S’agissant du premier groupe, il engagea un agent de liaison avec les pêcheurs (ALP) devant servir de point de contact principal. Issue de la communauté en question, la personne choisie travaillait auparavant dans la capitale au Département des pêches. M. Smith organisa également un Conseil des Aînés, formé d’anciens de la communauté n’étant plus en activité et tenant lieu de comité d’appel en cas de désaccord sur la solution proposée à une réclamation.
* Pour la communauté des agriculteurs, il engagea un agent de liaison communautaire (ALC) ayant précédemment travaillé avec une organisation non gouvernementale locale. L’ALC servait de point de contact principal aussi bien pour les demandes de renseignements émanant de la communauté (sur les opportunités d’emploi et de contrat) que pour le mécanisme de règlement des plaintes lui-même.

M. Smith organisa des réunions hebdomadaires avec l’ALP et l’ALC pour échanger des informations et faire en sorte que la consultation et la gestion des réclamations soient cohérentes et équitables. Ensemble, lors de ces réunions, ils préparaient un rapport hebdomadaire à l’intention de la direction d’EPCM sur la consultation et le mécanisme de règlement des plaintes. Ce rapport était également communiqué chaque trimestre à WorldPorts pour insertion dans le rapport trimestriel dû par obligation contractuelle au bailleur du projet.

La consultation en amont et la mise en œuvre précoce du mécanisme de règlement des plaintes sont partie intégrante de la réussite du projet. La décision de nommer un agent de liaison (ALP et ALC) dédié à chaque communauté avant le lancement des travaux de construction a permis d’instaurer un climat de confiance autour du projet et du mécanisme de règlement des plaintes.

La démarche d’engagement et de gestion des plaintes adoptée par Docklands est devenue la référence absolue de la manière dont WorldPorts souhaite traiter les problèmes communautaires dans l’ensemble de ses activités à travers le monde. Le modèle ALP/ALC a été intégré aux procédures opérationnelles standard de l’entreprise, ce que l’on a appelé plus tard, dans le secteur, la méthodologie du « best in class ».