



Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif



**Guide de l'OCDE
sur le devoir de diligence
pour un engagement constructif
des parties prenantes
dans le secteur extractif**

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2017), *Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif*, Éditions OCDE, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264264243-fr>

ISBN 978-92-64-26423-6 (imprimé)

ISBN 978-92-64-26424-3 (PDF)

ISBN 978-92-64-26848-7 (epub)

Crédits photo : Couverture ©agnormark/iStock/Thinkstock.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2017

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), info@copyright.com, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), contact@cfcopies.com.

Avant-propos

Le Guide sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif est destiné à fournir des conseils pratiques aux entreprises des secteurs minier, pétrolier et gazier afin qu'ils surmontent les obstacles liés à l'engagement des parties prenantes. Ce Guide s'inscrit dans le cadre des travaux que l'OCDE conduit pour soutenir les mesures concrètes d'application sectorielle des recommandations contenues dans les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (les « Principes directeurs de l'OCDE »).

Les Principes directeurs de l'OCDE, qui font partie intégrante de la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales (la « Déclaration sur l'investissement »), constituent à ce jour l'ensemble le plus complet de recommandations sur la conduite responsable des entreprises (CRE).

Il est particulièrement important de permettre un engagement significatif des parties prenantes dans le secteur extractif, qui repose sur des investissements financiers et en infrastructures de grande ampleur et très consommateurs de ressources, et qui se caractérise par un mode de production sur site, des projets de long terme et des incidences sociales, économiques et environnementales.

En 2011, les Principes directeurs de l'OCDE ont été révisés et une nouvelle disposition relative à l'engagement des parties prenantes y a été ajoutée ; elle précise que les entreprises multinationales devraient s'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur les populations locales. Parallèlement, les Principes directeurs de l'OCDE appellent les entreprises multinationales à « exercer une diligence raisonnable fondée sur les risques [...] afin d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles [...] et rendre compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences ».

Suite à l'inclusion de ces nouveaux principes dans la version actualisée des Principes directeurs de l'OCDE et compte tenu de l'importance du sujet, le Groupe de travail sur la conduite responsable des entreprises de l'OCDE, un organe dépendant du Comité de l'investissement, a accepté d'élaborer un Guide sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif.

Le Guide s'appuie sur les normes existantes afin d'aider les entreprises à les appliquer et à exercer leur devoir de diligence en fonction des risques encourus. Le Guide ne fait référence qu'aux parties des Principes directeurs de l'OCDE et d'autres normes qui ont trait à l'engagement des parties prenantes et au devoir de diligence, et ne vise aucunement à s'y substituer. C'est pourquoi les entreprises doivent se référer directement à chacune de ces normes avant de formuler une quelconque réclamation concernant leur respect. Tous les signataires de la Déclaration sur l'investissement n'approuvent pas les normes dont il est tenu compte dans ce Guide.

Une Recommandation relative au Guide a été adoptée lors de la réunion du Conseil OCDE du 13 juillet 2016. Même si juridiquement non-contraignante, cette Recommandation reflète la position commune et l'engagement politique des membres ainsi que des non-membres adhérents.

Remerciements

Le présent Guide a été élaboré par le Secrétariat de l'OCDE sur la base de consultations et d'observations du Groupe consultatif et de travaux entrepris par le Centre pour la responsabilité sociale dans le secteur minier (Centre for Social Responsibility in Mining, CSRМ). Il a été approuvé le 4 décembre 2015 par le Comité de l'investissement et le Groupe de travail sur la conduite responsable des entreprises de l'OCDE.

Le Groupe consultatif a été co-présidé par les gouvernements du Canada et de la Norvège. Les membres du Groupe consultatif comprennent des représentants des gouvernements du Canada, de la Norvège, de la France, de la Colombie et des Pays-Bas, des représentants professionnels du Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC), de l'Association canadienne des producteurs pétroliers (ACPP), du Conseil international des mines et métaux (CІMM), de l'Association des prospecteurs et développeurs du Canada (APDC), de l'Association européenne des métaux (EUROMETAUX), du Conseil mondial de l'or, d'AngloAmerican, de Cameco, de Chevron, de Cerrejon, de Shell, de Talisman Energy, de Vale, de Moores-Rowland Indonesia, des représentants issus de la société civile de la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC), de OECD Watch, d'Oxfam Australie, du Partenariat Afrique Canada, du Projet des droits économiques, sociaux et culturels (ProDESC), du Groupe de travail international pour les affaires autochtones, de Green Advocates, de la Fédération internationale des ligues des droits de l'homme (FIDH), de Mines Alerte Canada, du Centre de recherches sur les entreprises multinationales (SOMO), de Rights and Accountability in Development (RAID), d'IndustriALL, de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de la Société financière internationale (SFI), du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), et de représentants des populations Sami, Ogoni et Kamchatka.

Table des matières

Recommandation du Conseil sur le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif	11
Aperçu général	15
Introduction	16
Termes importants et portée	20
Cadre du devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif	27
I. Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise	28
II. Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain	28
Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise	31
Positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes	32
Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain	37
Étape 1 : S'assurer que le personnel qui pilote l'engagement des parties prenantes comprend le contexte local dans lequel doit se dérouler le projet	38
Étape 2 : Identifier les parties prenantes et les interlocuteurs prioritaires	49
Étape 3 : Établir le mécanisme de soutien nécessaire à un engagement constructif des parties prenantes	58
Étape 4 : Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes	69
Étape 5 : Donner suite	91
Étape 6 : Suivi et évaluation des activités d'engagement des parties prenantes et résolution des lacunes constatées	93
Annexe A. Cadre de suivi et d'évaluation pour un engagement constructif des parties prenantes	97
Annexe B. Engagement des peuples autochtones	105
Annexe C. Engagement des femmes	114

Annexe D. **Engagement des travailleurs et des syndicats** 118
 Annexe E. **Engagement des mineurs artisanaux ou à petite échelle** 124

Tableaux

1. Ressources documentaires permettant de mieux cerner le contexte 41
 2. Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement 43
 3. Parties prenantes propres au secteur du pétrole/gaz et au secteur minier 50
 4. Identification des impacts potentiels des activités extractives en matière de droits de l'homme 51
 5. Ressources à allouer à l'engagement des parties prenantes 65
 6. Identifier les bonnes pratiques et les appliquer aux activités d'engagement 78
 7. Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes 82
 8. Critères d'efficacité concernant les mécanismes de réclamation non judiciaires 88
 9. Obstacles courants et méthodes de réparation 90
 10. Différences entre les stratégies conventionnelles et les stratégies participatives de suivi et d'évaluation 95
 A.1. Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes 98
 B.1. Comprendre le contexte en vue de l'engagement des peuples autochtones 106
 C.1. Comprendre le contexte en vue de l'engagement des femmes 115
 D.1. Comprendre le contexte en vue de l'engagement des travailleurs... 119
 D.2. Impacts négatifs potentiels pour les travailleurs des projets extractifs 120
 D.3. Surmonter les obstacles à l'engagement des travailleurs 122
 E.1. Comprendre le contexte en vue de l'engagement des exploitations APE 125
 E.2. Surmonter les obstacles à l'engagement des mineurs APE 128

Suivez les publications de l'OCDE sur :



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/ocedilibrary>



<http://www.oecd.org/ocddirect/>

Recommandation du Conseil sur le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif

Le 13 juillet 2016

LE CONSEIL,

VU l'article 5b) de la Convention de l'Organisation de coopération et de développement économiques du 14 décembre 1960 ;

VU la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales [C(76)99/FINAL], la Décision du Conseil relative aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales [C(2000)96/FINAL tel que modifié par C/MIN(2011)11/FINAL] (ci-après « Décision sur les Principes directeurs »), la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, la Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque [C/MIN(2011)12/FINAL tel que modifié par C(2012)93], la Recommandation du Conseil relative au Cadre d'action pour l'investissement [C(2015)56/REV1] et la Recommandation du Conseil relative au Guide OCDE-FAO pour des filières agricoles responsables [C(2016)83] ;

RAPPELANT que l'objectif commun des gouvernements qui recommandent le respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (ci-après « Principes directeurs ») est de promouvoir la conduite responsable des entreprises ;

RAPPELANT EN OUTRE que la Décision sur les Principes directeurs indique que le Comité de l'investissement doit, en coopération avec les Points de contact nationaux, poursuivre un agenda proactif en collaboration avec les parties prenantes afin de promouvoir le respect effectif par les entreprises des principes et normes inclus dans les Principes directeurs concernant certains produits, régions, secteurs ou industries ;

CONSIDÉRANT les efforts de la communauté internationale et des pays riches en ressources minérales et hydrocarbures pour promouvoir la conduite responsable des entreprises et l'engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif ;

RECONNAISSANT que l'engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif est essentiel au développement durable, à la promotion de la croissance inclusive et au respect des droits de l'homme ;

RECONNAISSANT que les gouvernements, les entreprises, les organisations de la société civile et les organisations internationales peuvent tirer profit de leurs compétences et de leurs rôles respectifs pour promouvoir la conduite responsable des entreprises et l'engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif, lequel bénéficie à la société dans son ensemble ;

NOTANT que l'exercice du devoir de diligence est un processus continu, proactif et réactif à travers lequel les entreprises peuvent identifier et gérer les risques relatifs à leurs activités d'engagement des parties prenantes, pour s'assurer qu'elles jouent un rôle permettant d'éviter et de gérer les impacts négatifs liés aux opérations du secteur extractif ;

VU le *Guide sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif* [C(2016)100/ADD1] (ci-après « Guide ») qui peut être modifié si nécessaire par le Comité de l'investissement ;

NOTANT que ce Guide propose un cadre visant à la mise en œuvre du devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif, ainsi que des recommandations sur la manière d'utiliser ce cadre pour identifier et gérer les risques relatifs à l'engagement auprès des parties prenantes impactées par des opérations du secteur extractif, plus spécifiquement auprès des peuples autochtones, des femmes, des travailleurs, et des mineurs artisanaux et à petite-échelle.

Sur proposition du Comité de l'investissement :

- I. **RECOMMANDE** que les Membres et non-Membres adhérant à cette Recommandation (ci-après « Adhérents ») et, le cas échéant, leurs Points de contact nationaux (ci-après « PCN »), promeuvent activement l'utilisation du Guide par les entreprises exerçant leurs activités sur leur territoire ou à partir de celui-ci avec pour objectif de s'assurer que ces dernières observent les normes internationales de conduite responsable des entreprises relatives à l'engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif afin de prévenir les impacts négatifs de leurs activités, tels que les atteintes aux droits de l'homme et la dégradation environnementale, et pour promouvoir la croissance économique et le développement durable ;

- II. **RECOMMANDE**, en particulier, que les Adhérents prennent des mesures pour appuyer activement l'adoption du cadre du devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif tel que figurant dans le Guide ;
- III. **RECOMMANDE** que les Adhérents et, le cas échéant, les PCN, avec l'appui de l'OCDE assurent la diffusion la plus large possible du Guide et son utilisation active par les entreprises engagées dans l'exploration, le développement, l'extraction, le traitement, le transport et/ou le stockage de pétrole, de gaz et de minerais ainsi que la promotion de l'utilisation du Guide comme une ressource pour les parties prenantes telles que les communautés affectées et les organisations de la société civile, et fassent rapport régulièrement au Comité de l'investissement sur les activités de diffusion et de mise en œuvre du Guide ;
- IV. **INVITE** les Adhérents et le Secrétaire général à diffuser cette Recommandation ;
- V. **INVITE** les non-Adhérents à prendre dûment en compte la présente Recommandation et à y adhérer ;
- VI. **CHARGE** le Comité de l'investissement de suivre la mise en œuvre de la Recommandation et de faire rapport au Conseil au plus tard cinq ans après son adoption et en tant que de besoin par la suite.

Aperçu général

Introduction

Les entreprises qui participent à l'exploration et l'extraction de pétrole, de gaz et de minerais peuvent dégager des revenus, créer des emplois, favoriser le développement local et générer d'importantes recettes dans les régions où elles opèrent. Ces entreprises agissent souvent dans des régions isolées et sont parfois le premier contact que les populations locales ont avec le secteur minier, ouvrant ainsi la voie à de futures relations. Néanmoins, les activités extractives peuvent produire des impacts négatifs ou y contribuer, qu'il s'agisse d'atteintes aux droits de l'homme, de pertes économiques ou de dégradation de l'environnement.

Les activités des entreprises exerçant dans le secteur de l'exploration et de l'extraction de ressources naturelles sont encadrées par des lois et des règles qui accordent des droits et imposent des devoirs aux entreprises et aux autres parties prenantes. Ces réglementations peuvent obliger les entreprises ou les pouvoirs publics à mener telle ou telle activité d'engagement particulière. Quelles que soient les prescriptions légales, l'engagement constructif des parties prenantes est indispensable pour éviter certains des impacts négatifs que peuvent entraîner les activités extractives et pour optimiser leurs contributions potentielles.

De plus, l'engagement des parties prenantes présente un intérêt économique pour les entreprises, dans la mesure où il peut contribuer à :

- obtenir et conserver un « permis social d'activité » qui facilite les opérations en cours et les éventuels projets d'expansion
- recenser très tôt les risques d'impacts négatifs, à la fois sur le site d'extraction et dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement du pays
- éviter tout risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise et de coûts supplémentaires en détectant d'emblée les problèmes qui se dessinent à l'échelle locale et en y remédiant par anticipation plutôt que par réaction
- réduire les délais d'obtention des approbations et de négociation des accords
- éviter les coûts induits par les litiges liés à la perte de productivité résultant de cessations temporaires d'activité et de l'immobilisation de cadres dirigeants accaparés par le traitement des réclamations
- affiner le profil de risque de l'entreprise utilisé par les investisseurs et, si possible, améliorer sa capacité à accéder au capital à des conditions plus favorables

- attirer et retenir les salariés, notamment dans un contexte de pénurie chronique de compétences.

Nature du Guide

Le but du présent document est de fournir aux entreprises du secteur minier des conseils pratiques conformes aux dispositions des Principes directeurs de l'OCDE sur le devoir de diligence pour l'engagement des parties prenantes. Par « entreprises du secteur minier », on entend toutes celles qui mènent des activités d'exploration, de développement, d'extraction, de transformation, de transport et/ou de stockage de pétrole, de gaz et de minerais.

Le présent Guide n'entre pas dans les détails de la méthode à employer pour mener les activités d'engagement des parties prenantes. Il existe déjà de nombreux guides pratiques détaillés et sur mesure concernant l'engagement des parties prenantes, qui sont cités tout au long du présent ouvrage. Ce Guide propose plutôt un cadre relatif au devoir de diligence permettant aux entreprises du secteur minier de détecter et de traiter les risques liés aux activités d'engagement des parties prenantes afin de contribuer à éviter et à éliminer les impacts négatifs tels qu'ils sont définis dans les Principes directeurs de l'OCDE¹. Ainsi, ce Guide n'est pas destiné à se substituer aux guides existants sur l'engagement des parties prenantes, mais plutôt à les compléter.

À qui s'adresse ce Guide ?

Ce Guide est avant tout destiné au personnel de terrain des entreprises du secteur minier qui est au contact des populations locales et des parties prenantes ou, dans les grandes entreprises, du personnel chargé des activités d'engagement des parties prenantes (l'expression « personnel au contact des parties prenantes » est utilisée tout au long du Guide pour désigner ces deux catégories d'acteurs). Il comprend également des recommandations destinées aux dirigeants des activités extractives. Il peut servir de référence aux parties prenantes elles-mêmes, mais aussi aux Points de contact nationaux (PCN) pour les Principes directeurs de l'OCDE concernant les méthodes recommandées aux entreprises du secteur. Cet ouvrage n'englobe pas les activités extractives de nature artisanale ou informelle, même s'il contient des recommandations sur l'engagement des parties prenantes avec les mineurs artisanaux ou à petite échelle².

1. Voir *Termes importants et portée : Engagement constructif des parties prenantes et devoir de diligence*.
2. Voir annexe E « Engagement des mineurs artisanaux ou à petite échelle ».

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Principes directeurs de l'OCDE)

Les Principes directeurs de l'OCDE constituent l'une des quatre parties de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales de 1976, par laquelle les signataires se sont engagés à créer un climat d'investissement ouvert et transparent et à favoriser la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique et social. La Déclaration compte actuellement 46 adhérents – 34 pays membres de l'OCDE et 12 pays non membres¹.

Les Principes directeurs de l'OCDE ont été révisés à plusieurs reprises, dont la dernière fois en 2011. Ils constituent l'ensemble le plus complet de recommandations endossées par les pouvoirs publics sur ce qu'est la CRE. Ils couvrent les neuf principaux domaines de la CRE : publication d'informations, droits de l'homme, emploi et relations professionnelles, environnement, corruption, intérêts des consommateurs, science et technologie, concurrence, et fiscalité. Ils sont adressés par les gouvernements adhérents aux entreprises multinationales qui opèrent au sein ou à partir des pays adhérents.

Chaque pays adhérent doit se doter d'un Point de contact national qui a pour rôle de renforcer l'efficacité des Principes directeurs de l'OCDE en menant des activités de promotion, en répondant à des demandes de renseignements et en participant à la résolution des problèmes soulevés par la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE dans des circonstances spécifiques. Les Principes directeurs de l'OCDE sont le premier instrument international intégrant la responsabilité incombant aux entreprises de respecter les droits de l'homme telle qu'elle est formulée dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et incorporant le devoir de diligence fondé sur les risques dans les grands domaines de la déontologie ayant trait aux impacts négatifs.

1. Argentine (1997), Australie (1976), Autriche (1976), Belgique (1976), Brésil (1997), Canada (1976), Chili (1997) Colombie (2011), Costa Rica (2013), République tchèque (1995), Danemark (1976), Égypte (2007), Estonie (2001), Finlande (1976), France (1976), Allemagne (1976), Grèce (1976), Hongrie (1994), Islande (1976), Irlande (1976), Israël (2002), Italie (1976), Japon (1976), Jordanie (2013), Corée (1996), Lettonie (2004), Lituanie (2001), Luxembourg (1976), Mexique (1994), Maroc (2009), Pays-Bas (1976), Nouvelle-Zélande (1976), Norvège (1976), Pérou (2008), Pologne (1996), Portugal (1976), Roumanie (2005), République slovaque (2000), Slovénie (2002), Espagne (1976), Suède (1976), Suisse (1976), Tunisie (2012), Turquie (1981), Royaume-Uni (1976), États-Unis (1976)

Comment utiliser ce Guide ?

Le Guide est divisé en cinq sections : 1) cadre relatif au devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes ; 2) recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise concernant le positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes ; 3) recommandations à l'attention du personnel sur le terrain ; 4) annexe comprenant un cadre de suivi et d'évaluation pour superviser les activités d'engagement des parties prenantes ; et 5) quatre annexes thématiques contenant des guides thématiques sur l'engagement des peuples autochtones, des femmes, des travailleurs et des mineurs artisanaux et à petite échelle.

La première section donne un aperçu général des processus et des mesures à mettre en place pour faire en sorte que l'engagement des parties prenantes joue bien son rôle, à savoir éviter et gérer les impacts négatifs.

La deuxième section formule des recommandations à l'intention des dirigeants pour que l'engagement des parties prenantes occupe la place qui lui est due dans l'organisation de l'entreprise.

La troisième section contenant les recommandations au personnel sur le terrain constitue l'axe central de ce Guide. Elle donne des conseils pratiques pour que l'engagement des parties prenantes soit efficace et permette de prévenir et de gérer les impacts négatifs. Les lecteurs peuvent s'y référer pour connaître les pratiques exemplaires et les stratégies pour résoudre des difficultés spécifiques. Ils y trouveront également des références à d'autres ressources pour mener des activités d'engagement des parties prenantes sur le terrain.

La quatrième section, l'annexe A, présente un cadre de suivi et d'évaluation des activités d'engagement des parties prenantes proprement dites. Cette annexe illustre la façon dont différents aspects de l'engagement peuvent être suivis et évalués.

Les annexes B, C, D et E contiennent des conseils thématiques sur l'engagement des peuples autochtones, des femmes, des travailleurs et des mineurs artisanaux. Un engagement constructif s'appuie sur des principes analogues quelle que soit l'identité de la partie prenante, mais des conseils spécifiques sont formulés concernant ces groupes en raison de leur statut unique et de leur vulnérabilité potentielle. Les lecteurs qui mènent des activités d'engagement avec ces différents groupes peuvent consulter ces annexes.

 Les mesures à prendre sont désignées par une flèche pour permettre une navigation plus rapide.

Les fondements sur lesquels s'appuie le devoir de diligence sont présentés tout au long du Guide afin d'expliquer comment les mesures recommandées permettent de traiter les risques liés aux activités d'engagement des parties prenantes.

Termes importants et portée

Engagement constructif des parties prenantes et devoir de diligence Diligence raisonnable

Dans les Principes directeurs, la notion de « diligence raisonnable » désigne le processus par lequel les entreprises identifient, préviennent et atténuent les incidences négatives, réelles ou potentielles, et rendent compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences³. Les risques identifiés au cours d'un processus de diligence englobent les impacts négatifs liés à tout un éventail de questions couvertes par les Principes directeurs de l'OCDE, dont la publication d'informations, les droits de l'homme, l'emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion, ainsi que les intérêts des consommateurs.

La diligence raisonnable fait partie intégrante des mécanismes de prise de décision et de gestion des risques, et constitue un processus continu, proactif et réactif. Elle doit être exercée tout au long du cycle de vie d'un projet. Les Principes directeurs de l'OCDE recommandent d'exercer une diligence *fondée sur les risques*, ce qui signifie que la nature et la portée de la diligence raisonnable dépendent des risques d'impacts négatifs liés à une situation particulière⁴. Dans ce Guide, cela implique que les entreprises sont autorisées à alléger leurs efforts de diligence raisonnable si les activités qu'elles exercent sont peu susceptibles d'avoir des incidences négatives ou si celles-ci sont négligeables. Cependant, toutes les entreprises, quelles que soient leur taille et la nature de leurs activités, doivent exercer une diligence raisonnable.

Engagement constructif des parties prenantes

L'engagement constructif des parties prenantes désigne un engagement continu, mutuel, de bonne foi et réactif avec les parties prenantes.

- La notion d'**engagement mutuel** signifie que les parties expriment leurs opinions librement, partagent leurs points de vue et sont à l'écoute des avis divergents, afin d'aboutir à une compréhension mutuelle. Il est important

3. Voir chapitre II, paragraphes A11 et A12 dans *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

4. Voir chapitre II, paragraphe A10 dans *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

de partager une partie du pouvoir de décision en renonçant à faire de l'entreprise le principal décideur pour bâtir un processus décisionnel qui associe davantage les parties intéressées et affectées. Cela suppose aussi que les parties prenantes soient des acteurs activement impliqués dans les activités d'engagement.

- La notion d'**engagement « de bonne foi »** dépend des participants d'un versant comme de l'autre du projet. Elle implique que les acteurs concernés s'engagent avec l'intention sincère de comprendre comment les intérêts des parties prenantes sont affectés par les activités de l'entreprise. Elle suppose que l'entreprise soit prête à remédier à leurs impacts néfastes et que les parties prenantes expriment leurs intérêts, leurs intentions et leurs préoccupations en toute honnêteté.
- La notion d'**engagement réactif** signifie que les résultats des activités d'engagement des parties prenantes donnent lieu à un suivi tout au long de la mise en œuvre des engagements souscrits par les parties, afin de veiller à ce que les entreprises prennent des mesures de réparation pour remédier aux incidences négatives pour les parties prenantes qu'elles ont provoquées ou auxquelles elles ont contribué, et qu'elles tiennent compte des opinions des parties prenantes dans les décisions concernant le projet.
- La notion d'**engagement continu** signifie que les activités d'engagement des parties prenantes, loin de n'être que des initiatives ponctuelles, se poursuivent tout au long du cycle de vie d'un projet.

Devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est une exigence qui se rattache à la conduite responsable des entreprises. C'est aussi une activité qui permet d'identifier et d'éviter les impacts négatifs potentiels d'un projet minier, d'atténuer efficacement ces impacts lorsqu'ils se produisent et de veiller à optimiser les retombées positives potentielles des activités extractives dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. De ce point de vue, l'engagement des parties prenantes constitue l'un des principaux moyens d'exercer le devoir de diligence. Les parties prenantes sont souvent porteuses de précieuses connaissances qui aident à identifier les impacts réels ou potentiels sur elles-mêmes ou sur leur entourage. Il est indispensable de tenir compte des valeurs et des priorités des parties prenantes affectées lorsqu'on évalue les impacts et qu'on réfléchit aux mesures permettant de les éviter ou de les atténuer.

Toutefois, si les activités d'engagement ne sont pas correctement soutenues, développées et mises en œuvre, la diligence raisonnable peut se solder par un échec, d'où l'impossibilité d'éviter les incidences négatives ou

d'y remédier. S'il est lacunaire, de surcroît, l'engagement des parties prenantes peut lui-même produire des incidences négatives, réelles ou perçues, et compromettre les avantages potentiels pour les parties prenantes.

Ce Guide ne présente pas une méthode globale d'exercice du devoir de diligence dans le secteur extractif, mais recommande plutôt des mécanismes et processus de diligence garantissant que les activités d'engagement des parties prenantes permettent d'identifier, de prévenir et d'atténuer avec efficacité les impacts négatifs, réels et potentiels, et de rendre compte des mesures prises pour remédier aux impacts qui se sont produits.

À l'instar du devoir de diligence fondé sur les risques, les activités d'engagement des parties prenantes peuvent être proportionnelles aux risques et aux impacts qu'une activité extractive est susceptible de provoquer ou auxquels elle peut contribuer. Lorsque des activités d'extraction entraînent le déplacement de populations, par exemple, il peut être nécessaire de partager davantage d'informations et de conduire une consultation et des négociations plus larges que si les impacts étaient plus limités, comme en cas de modification des itinéraires de transport locaux en raison de la construction d'infrastructures d'extraction.

Parties prenantes et détenteurs de droits

Parties prenantes

Pour les besoins du présent Guide, les « parties prenantes » désignent les personnes ou les groupes qui sont ou pourraient être directement ou indirectement affectés par un projet ou une activité. Pour ce qui concerne le devoir de diligence, la priorité doit être donnée aux parties prenantes exposées aux risques d'impacts négatifs les plus graves ou à des risques d'impacts négatifs extrêmes, voire irréparables. Les parties prenantes à privilégier peuvent notamment – mais pas exclusivement – englober :

- les populations locales susceptibles d'être affectées (comme les populations nomades, les populations vivant près d'une concession minière, en aval d'une rivière proche du site ou le long d'une voie de communication ou à proximité d'une infrastructure connexe, comme des lignes électriques ou des usines de transformation)
- les peuples autochtones
- les exploitants agricoles
- les travailleurs (locaux et migrants)
- les mineurs artisanaux
- les autorités du pays d'accueil (locales, régionales et nationales)
- les organisations de la société civile (OSC), les organisations locales et les défenseurs locaux des droits de l'homme.

Citons parmi les autres parties prenantes concernées dont l'engagement constructif pourrait s'avérer important :

- les ONG
- les autres entreprises du secteur
- les investisseurs/actionnaires
- les partenaires économiques
- les médias.

Détenteurs de droits

Tous les êtres humains ont des droits ; chaque individu qui est partie prenante est donc aussi un « détenteur de droits »⁵. Cependant, les projets d'extraction et les activités liées ne menacent pas forcément les droits de toutes les parties prenantes. Il est essentiel d'identifier les risques que font peser les activités extractives sur les droits de l'homme des parties prenantes et de reconnaître que celles-ci sont « détentrices de droits » lors des activités d'engagement. Par exemple, les membres d'une population dont la seule source d'eau locale risque d'être polluée par un projet d'extraction peuvent être considérés comme des détenteurs de droits. Il en va de même des travailleurs victimes de discriminations. Outre les droits de l'homme individuels, certains groupes tels que les peuples autochtones et tribaux peuvent détenir des droits collectifs, auquel cas le groupe dans son ensemble est considéré comme détenteur de droits. Pour reconnaître et défendre les droits de ces groupes face à ces risques, il faut avant tout les identifier.

Modes d'engagement

Certains termes courants qui sont utilisés dans ce Guide ont des connotations particulières s'agissant de l'engagement des parties prenantes. Les termes ci-dessous doivent être entendus comme suit :

- **Information/communication** : communication unilatérale, le plus souvent de l'entreprise aux parties prenantes, principalement destinée à fournir des informations.

5. Les Principes directeurs de l'OCDE font référence à l'expression « détenteurs de droits » dans le contexte des droits de l'homme. C'est pourquoi le présent Guide utilise cette expression pour désigner les parties prenantes qui subissent des incidences réelles ou potentielles en matière de droits de l'homme. Voir *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, chapitre IV, paragraphe 45.

- **Consultation** : communication servant principalement à partager et recueillir des informations afin de cerner avec précision le contexte dans lequel le projet ou l'activité est mené, et de bien comprendre les préférences, les préoccupations et les attentes de chacune des parties pour qu'elles puissent apprendre les unes des autres.
- **Négociation** : communication bilatérale visant à aboutir à un accord mutuel.
- **Réaction** : adoption de mesures en réaction à un problème, une préoccupation ou une information particulière.

Différences entre le secteur minier et les secteurs du pétrole et du gaz

Le secteur minier et celui du pétrole et du gaz partagent plusieurs traits communs : ils dépendent d'investissements massifs, se caractérisent par l'immobilité des facteurs de production et par des impacts négatifs qui peuvent être considérables pour les parties prenantes. Il existe toutefois d'importantes différences entre les industries extractives et en leur sein⁶. Ces différences ont des incidences sur l'engagement des parties prenantes au niveau du site d'exploitation, par exemple :

- Les méthodes utilisées pour extraire les ressources naturelles – qu'il s'agisse de mines à ciel ouvert ou de forages pétroliers et gaziers – ont des « empreintes » très diverses et peuvent susciter toutes sortes d'inquiétudes parmi les groupes de parties prenantes.
- En général, la localisation des ressources naturelles déterminera le nombre et la catégorie des populations affectées, ainsi que la nature des impacts négatifs et leur probabilité. Il peut exister une grande différence entre l'extraction de pétrole et de gaz en mer (et les forages sous-marins) et l'extraction terrestre, qui est la plus courante. Les populations vivant de la pêche, par exemple, peuvent être les parties prenantes les premières touchées par l'exploration et l'extraction en mer.
- Les méthodes de transformation et de transport varient selon les cas. L'extraction terrestre de pétrole et de gaz s'accompagne souvent de la construction d'oléoducs, tandis que les produits pétroliers et gaziers et les minerais sont plus fréquemment transportés par le rail ou par la route. Les deux secteurs utilisent des méthodes de transport et des installations portuaires qui peuvent se trouver dans leur zone d'impact même si elles sont parfois très éloignées des sites d'extraction.

6. Ce Guide fait référence à des directives reconnues dans le secteur extractif et dans le secteur du pétrole et du gaz, telles que celles du Conseil international des mines et métaux (ICMM) et de l'IPIECA, l'association mondiale du secteur du pétrole et du gaz pour les questions sociales et environnementales.

- Tous les projets n'ont pas la même durée de vie ; ainsi, les projets d'extraction peuvent mobiliser beaucoup de capital pendant de nombreuses années, dès les phases de prospection, de prospection avancée et de construction, avant même le démarrage de la production. La durée des activités préalables à la production varie beaucoup plus dans le secteur minier que dans le secteur du pétrole et du gaz.
- Les processus d'autorisation d'extraction et les contrats entre la puissance publique et le secteur privé dans le secteur minier diffèrent souvent de ceux qui existent dans le secteur du pétrole et du gaz. Ainsi, plus de la moitié des entreprises du secteur du pétrole et du gaz utilisent des Contrats de partage de la production (CPP) en vertu desquels les autorités du pays d'accueil conservent la propriété du pétrole et du gaz souterrains, l'entreprise recevant une part du pétrole et du gaz qu'elle extrait. Les CPP ne sont pas la formule la plus courante dans le secteur minier, même si les co-entreprises constituées avec des entreprises publiques existent dans ces deux secteurs. Dans certains cas, les autorités du pays d'accueil conservent la propriété intégrale du pétrole et du gaz, et paient une indemnité aux entreprises en échange de la production de pétrole et de gaz, conformément aux termes d'un Contrat de service. De même, le processus d'autorisation peut différer selon qu'il s'agit de contrats d'exploitation minière ou du secteur du pétrole et du gaz. Dans ce dernier cas, il est de plus en plus fréquent que les autorisations soient accordées au terme d'un appel d'offres concurrentiel, alors que la plupart des contrats d'extraction de minerais sont conclus selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». Cela s'explique généralement parce que la valeur d'un gisement de pétrole ou de gaz est mieux connue et moins incertaine que celle d'un gisement de minerai. Les entreprises minières doivent investir des sommes considérables dans la prospection pour déterminer la faisabilité économique de l'exploitation d'un gisement et, en règle générale, seul un gisement de minerai sur mille devient une mine commerciale.
- De plus, les entreprises de prospection sont très différentes des entreprises d'exploitation de projets. La présence d'entreprises d'exploration et de prospecteurs peut susciter des attentes et des craintes supplémentaires, même si la prospection n'a qu'un faible impact et en dépit du fait que peu de prospections se débouchent sur une activité de production.

Cadre du devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif

Ce Guide présente un cadre permettant de traiter les risques liés à la conduite des activités d'engagement des parties prenantes pour s'assurer qu'elles soient constructives et qu'elles contribuent à éviter et à éliminer les impacts négatifs. Les fondements sur lesquels s'appuie le devoir de diligence sont présentés tout au long de l'ouvrage.

La subdivision des recommandations relatives à la diligence raisonnable en mesures concrètes reflète une répartition des différents processus en catégories logiques. Elle montre que le devoir de diligence et les activités d'engagement des parties prenantes ne sont pas des processus linéaires ou ponctuels.

I. Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise

1. Positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes

- a) Établir et faire clairement connaître la stratégie et la détermination de l'entreprise en matière d'engagement des parties prenantes.
- b) Intégrer l'engagement des parties prenantes aux mécanismes centraux de gestion.
- c) Tenir compte des questions d'engagement des parties prenantes avant de nouer de relations commerciales.
- d) Créer un circuit de retour d'information visant à intégrer les points de vue des parties prenantes dans la prise de décisions relatives au projet.

II. Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain

1. Prendre les mesures adéquates pour que le personnel chargé de piloter les activités d'engagement des parties prenantes maîtrise parfaitement le contexte local dans lequel se déroule le projet

- a) Consulter le personnel technique, les sources locales et les documents pertinents.
 - i) Consulter le personnel technique et, si nécessaire, participer à la conduite et à la conception des études d'impact.
 - ii) Associer si possible les parties prenantes à la conception et à la conduite des études d'impact.
 - iii) Conduire des enquêtes de terrain préalables.

- b) Vérifier l'exactitude des informations
- c) Procéder à la mise à jour permanente des connaissances.

2. Veiller à correctement identifier et hiérarchiser les parties prenantes et leurs interlocuteurs

- a) Identifier et hiérarchiser les parties prenantes les plus gravement affectées.
 - i) Identifier toutes les parties prenantes et les détenteurs de droits affectés.
 - ii) Hiérarchiser les parties prenantes en fonction de leur vulnérabilité et de la gravité de l'impact qu'elles subissent.
 - iii) Vérifier et actualiser les constatations.
- b) Contrôler les représentants des parties prenantes ou les interlocuteurs.
 - i) Vérifier que les points de vue des mandants sont représentés.
 - ii) Réévaluer les représentants en tant que de besoin.

3. Établir le mécanisme de soutien nécessaire à l'engagement constructif des parties prenantes

- a) Fixer des buts et des objectifs adaptés qui constituent un cadre adapté aux activités d'engagement des parties prenantes.
- b) Mettre au point des mécanismes permettant de s'assurer que le personnel qui entre en contact avec les parties prenantes les traite avec respect.
- c) Fournir le soutien et l'information nécessaires pour que les parties prenantes puissent représenter leurs points de vue et leurs intérêts.
 - i) Partager les informations importantes avec les parties prenantes.
 - ii) Trouver le juste équilibre entre l'exigence de transparence et les questions de confidentialité.
 - iii) Consulter les parties prenantes pour éclairer le partage de l'information.
 - iv) Fournir les formations et les moyens nécessaires aux parties prenantes.
- d) Optimiser les ressources (humaines et financières) allouées aux activités d'engagement.
 - i) Identifier et solliciter les ressources à l'avance.
 - ii) Prôner l'allocation de ressources supplémentaires et rationaliser les ressources existantes en cas de contraintes de moyens.

4. Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes

- a) Assortir les activités d'engagement des parties prenantes d'échéanciers appropriés.
- b) Identifier le mode d'engagement nécessaire ou requis.
- c) Identifier et appliquer les bonnes pratiques.
- d) Identifier et surmonter les obstacles externes à l'engagement.
- e) Établir des processus clairs et fonctionnels pour permettre la réparation des impacts négatifs.
- f) Dialoguer avec les parties prenantes pour veiller à ce que les mesures de réparation soient adaptées.

5. Donner suite

- a) Mettre au point un processus de suivi des suites données aux accords, engagements et mesures de réparation.
- b) Informer régulièrement les parties prenantes des suites données aux accords, engagements et mesures de réparation.

6. Suivi et évaluation des activités d'engagement des parties prenantes et résolution des lacunes constatées

- a) Mettre au point des indicateurs et des critères d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité de l'activité d'engagement des parties prenantes.
- b) Établir des mécanismes participatifs de suivi et d'évaluation.
- c) Recourir à un examen externe et indépendant des activités d'engagement des parties prenantes.
- d) Remédier, le cas échéant, aux lacunes identifiées.

Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes : synthèse des mesures proposées

- L'entreprise et ses responsables doivent s'assurer que la politique de l'entreprise contient des dispositions prescrivant l'engagement des parties prenantes ou d'autres types de mesures en fonction de la culture de l'entreprise, et qu'elles sont approuvées par la direction.
- Les entreprises devraient intégrer l'engagement des parties prenantes à leurs activités commerciales ordinaires.
- Les entreprises devraient tenir compte de leur engagement en faveur d'un engagement constructif des parties prenantes lorsqu'elles nouent des relations commerciales ou réalisent des investissements susceptibles d'affecter les parties prenantes.
- Les entreprises devraient se doter de mécanismes permettant d'intégrer les points de vue des parties prenantes à la prise de décision à un niveau élevé de responsabilité.

Fondement du devoir de diligence :

Reconnaître, comprendre et exposer adéquatement l'importance de l'engagement des parties prenantes au niveau organisationnel permet d'atténuer les risques liés à une planification défaillante des activités d'engagement des activités, à l'insuffisance des moyens qui leur sont alloués, à l'absence de prise en compte des résultats des activités d'engagement des parties prenantes dans les décisions concernant le projet, et à la constitution de relations commerciales susceptibles de nuire aux efforts d'engagement des parties prenantes, ce qui peut in fine produire des impacts négatifs. C'est une tâche importante, quelles que soient la taille de l'entreprise et la nature de ses activités et de ses projets.

L'entreprise et ses dirigeants ont la responsabilité de garantir le positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes et son internalisation à tous les niveaux de l'organisation, tandis que le personnel sur le terrain est chargé de planifier, d'exécuter et de contrôler la mise en œuvre d'un engagement constructif des parties prenantes.

A. Mettre au point un cadre stratégique clair de l'engagement des parties prenantes

➡ Les cadres dirigeants doivent s'assurer que la politique de l'entreprise contient des dispositions prescrivant l'engagement des parties prenantes ou d'autres types de mesures en fonction de la culture de l'entreprise, et qu'elles sont approuvées par la direction.

Ces dispositions devraient contenir les engagements suivants :

- Reconnaissance d'une vision à long terme de l'engagement des parties prenantes principalement destinée à nouer des relations avec elles et à éviter les impacts négatifs qui pourraient les affecter.
- L'engagement constructif des parties prenantes est une obligation à remplir lors de la planification et de l'exploitation du projet ou de l'activité.
- Alignement sur les Principes directeurs de l'OCDE et d'autres normes internationales en matière d'engagement des parties prenantes, en reconnaissance du principe selon lequel la diligence raisonnable dépasse le simple cadre des processus de gestion des risques commerciaux, afin d'identifier, d'atténuer et d'éliminer les impacts négatifs, réels ou potentiels, pour les populations locales et les autres parties prenantes.
- Priorité accordée aux groupes vulnérables et les plus gravement affectés dans les activités d'engagement des parties prenantes (femmes, enfants, peuples autochtones, etc.).
- Mesures fermes contre l'usage de la force, la manipulation, l'intervention, la coercition, l'intimidation ou les comportements illégaux (corruption, représentation frauduleuse) au cours des activités d'engagement des parties prenantes et procédures correctives établies si de tels comportements se produisent.
- Transparence de l'engagement des parties prenantes, y compris en matière de diffusion d'informations concernant les activités d'engagement, en plus du partage et de la publication d'informations à l'intention des parties prenantes tout au long du processus d'engagement.
- Adoption de mesures de réparation appropriées lorsque l'entreprise a provoqué des impacts négatifs ou qu'elle y a contribué. On doit pouvoir accéder à ces mesures *via* des mécanismes de réparation et de médiation ou par d'autres procédures de règlement des différends¹.

1. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : E. Établir des processus clairs et fonctionnels pour répondre aux réclamations ».

B. Intégrer l'engagement des parties prenantes dans les mécanismes centraux de gestion

➡ Les entreprises devraient intégrer l'engagement des parties prenantes dans leurs activités économiques ordinaires.

Cela peut permettre d'économiser du temps et de l'argent, de garantir l'ajustement aux réalités opérationnelles et de veiller à ce que l'engagement ne soit pas dédaigné comme un exercice secondaire. L'intégration de l'engagement des parties prenantes peut notamment consister à :

- Déléguer des employés présents sur place pour piloter l'engagement des parties prenantes et les associer, ainsi que les parties prenantes elles-mêmes, à la conduite d'évaluations transparentes des impacts sociaux, environnementaux et en matière de droits de l'homme.
- Intégrer l'engagement des parties prenantes dans les mécanismes centraux d'évaluation et de suivi des risques.
- Élaborer des procédures sûres de lancement d'alerte et de protection des lanceurs d'alerte de telle sorte que toute infraction aux mesures d'engagement des parties prenantes puisse être signalée en toute sécurité.
- Mettre au point un processus d'information concernant l'importance de l'engagement des parties prenantes et destiné à tous les niveaux opérationnels, y compris aux sièges sociaux, aux chefs de chantiers, aux représentants des travailleurs librement choisis, aux principaux sous-traitants et fournisseurs, aux partenaires de développement et aux autres collaborateurs.
- Établir un système d'enregistrement et de suivi de l'information susceptible de constituer un répertoire de connaissances relatives à l'engagement des parties prenantes que le personnel actuel et futur puisse consulter.
- Inclure l'engagement des parties prenantes dans toutes les communications relatives à la responsabilité sociale et environnementale².

2. Pour plus de conseils sur la communication en matière de développement durable et sur les applications informatiques de suivi des engagements, voir SFI (2007), *Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*, www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES.

C. Tenir compte des questions d'engagement des parties prenantes avant de réaliser des investissements ou de nouer des relations commerciales

➡ Les entreprises devraient tenir compte de leur engagement en faveur d'un engagement constructif des parties prenantes lorsqu'elles nouent des relations commerciales ou réalisent des investissements susceptibles d'affecter les parties prenantes.

C'est tout particulièrement important lors du choix des sous-traitants et des partenaires du projet, qui seront appelés à interagir avec les parties prenantes. De ce point de vue, il convient de tenir compte des points suivants :

- **Communiquer** : Les politiques et les valeurs internes sont-elles clairement exposées aux acteurs externes qui pourraient entraver le processus d'engagement des parties prenantes, comme des partenaires commerciaux et des gouvernements, avant de nouer de nouvelles relations commerciales ? Ces politiques et valeurs sont-elles exposées dans le cadre de contrats, de termes de référence ou de protocoles d'accord ? Les partenaires commerciaux sont-ils tenus d'accepter de se conformer à certains codes de déontologie et à des normes opérationnelles en matière d'engagement des parties prenantes ?
- **Anticiper les problèmes** : L'entreprise a-t-elle discuté avec ses partenaires ou avec les gouvernements des États d'accueil de la façon de traiter les éventuelles discordances entre son engagement et ses pratiques en matière d'engagement des parties prenantes, et les leurs ? Existe-t-il des procédures formelles visant à résoudre les incohérences figurant dans les contrats, les termes de référence et les protocoles d'accord ?
- **Faire pression ou pratiquer l'évitement** : L'entreprise est-elle sûre de pouvoir respecter ses propres politiques et valeurs en matière d'engagement des parties prenantes tout au long du cycle de vie d'un projet ? Les entreprises peuvent-elles faire pression sur les parties prenantes ou décider d'éviter de nouer telle relation ou d'opérer dans tel contexte lorsqu'il ne lui sera pas possible de respecter ses propres politiques et valeurs en matière d'engagement des parties prenantes³ ?

3. Pour plus d'informations sur ce sujet, voir *idem*, p. 23 et Zandvliet, L. et M. Anderson (2009), « Chapter 11: Working with Governments », in *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, Greenleaf Publishing, UK.

D. Créer un circuit de retour d'information visant à intégrer les points de vue des parties prenantes dans la prise de décisions relatives au projet⁴

➔ Les entreprises devraient établir des mécanismes permettant d'intégrer à l'échelon de direction les points de vue des parties prenantes à la prise de décisions relatives au projet ou à l'activité. Par exemple :

- Établir des lignes de communication directes entre la direction et le personnel sur le terrain qui est chargé de l'engagement des parties prenantes, et mettre au point un processus permettant de communiquer les éventuelles modifications et décisions à l'étude qui pourraient affecter les parties prenantes ou la réalisation des engagements pris.
- Si nécessaire, imposer la validation par la direction de tout ajout au registre des engagements et rendre compte de la réalisation des engagements et des accords, ainsi que de l'adoption de mesures de réparation⁵.
- Lorsqu'il n'a pas été tenu compte des points de vue des parties prenantes ou que les engagements et les mesures de réparation n'ont pas été pris comme convenu au préalable, il convient d'expliquer pourquoi aux parties prenantes affectées.

4. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 5 : A. Donner suite ».

5. Pour une présentation de ce qui doit figurer dans le registre des engagements, voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 5 : A. Donner suite ».

Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain

ÉTAPE 1 : S'ASSURER QUE LE PERSONNEL QUI PILOTE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES COMPREND LE CONTEXTE LOCAL DANS LEQUEL DOIT SE DÉROULER LE PROJET

Étape 1 : Synthèse des mesures proposées

- Le personnel chargé de piloter l'engagement des parties prenantes devrait, le cas échéant, participer à des études d'impact ou consulter par d'autres moyens le personnel technique au sujet des impacts physiques attendus du projet.
- Le personnel chargé de piloter l'engagement des parties prenantes et les parties prenantes elles-mêmes devraient si possible participer à la conception et à la conduite des études d'impact.
- Le personnel chargé de piloter l'engagement des parties prenantes devrait également conduire des enquêtes de terrain préalables afin de cerner le contexte local et, le cas échéant, consulter d'autres sources.
- Il convient d'évaluer l'exactitude et la crédibilité des informations recueillies.
- Les informations relatives au contexte local et à l'environnement dans lequel doit se dérouler le projet devraient être mises à jour en tant que de besoin.

Fondement du devoir de diligence :

Il est important que le personnel chargé de piloter sur le terrain les activités d'engagement des parties prenantes ait conscience de la portée de l'impact du projet et du contexte local dans lequel il se déroule. Si le personnel chargé de l'engagement des parties prenantes méconnaît le contexte local dans lequel le projet doit se dérouler, il se peut qu'il ne parvienne pas à identifier les parties prenantes, et à concevoir et mettre en œuvre des activités d'engagement adéquates. De ce fait, certains groupes et individus affectés pourraient se trouver marginalisés, voire exclus des activités d'engagement. Il pourrait dès lors s'avérer impossible de traiter et d'éviter les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs, et des conflits évitables pourraient survenir.

A. Consulter les sources adéquates¹

➡ Le personnel chargé de piloter les activités d'engagement des parties prenantes doit avoir une bonne connaissance du contexte local dans lequel se déroule le projet. Il doit si possible participer à la conduite d'études d'impact ou consulter par d'autres moyens le personnel technique au sujet des impacts physiques attendus du projet. Le personnel doit aussi conduire les enquêtes de terrain préalables qui lui permettent de cerner le contexte local et consulter d'autres sources si nécessaire.

1. Études d'impact

En règle générale, l'information relative aux impacts opérationnels est collectée et analysée grâce à une étude d'impact, par exemple une Étude sur les impacts sociaux et environnementaux (EISE) ou une Étude d'impact sur les droits de l'homme (EIDH), au cours de la phase de développement du projet². Pour rationaliser les études d'impact, il est aussi possible d'intégrer l'EIDH à l'EISE.

Les études d'impact peuvent être déterminantes dans la conception des activités d'engagement, car elles fournissent le socle à partir duquel il est possible d'identifier les parties prenantes affectées et les questions à aborder avec elles.

➡ Il convient si possible que le personnel chargé de piloter l'engagement des parties prenantes et les parties prenantes elles-mêmes participent à la conception et à la conduite des études d'impact.

Il arrive souvent que les études d'impact soient soumises à la réglementation de la juridiction dans laquelle elles sont menées, et qu'elles doivent de ce fait être conduites d'une manière particulière. Toutefois, cela ne signifie pas forcément qu'il faut en exclure les parties prenantes. On pourra par exemple accorder un soutien financier aux populations afin qu'elles

1. Voir le tableau 2 à la fin de la présente section pour un aperçu des informations pouvant servir à la conception et à la conduite des activités d'engagement des parties prenantes.
2. Il existe un certain nombre d'outils permettant de s'informer précisément du contexte local et de gérer ces connaissances, par exemple Anglo-American's (2012), *Socioeconomic Assessment Toolbox Version 3*, www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/seat-toolbox-v3.pdf ; IFC (2010), *Le Guide d'évaluation et de gestion de l'impact sur les droits de l'homme* ; IPECA (2013), *Integrating Human Rights into Environmental, Social and Health Impact Assessments*, p. 20, www.ipieca.org/news/20131206/integrating-human-rights-environmental-social-and-health-impact-assessments. Pour ce qui concerne les peuples autochtones, les Lignes directrices facultatives Akwé : Kon *Guidelines pour la conduite d'études sur les impacts culturels, environnementaux, sociaux et spirituels* (2004) sont reconnues comme une bonne pratique, www.cbd.int/doc/publications/akwe-brochure-en.pdf.

conduisent leurs propres études d'impact, ou qu'elles le fassent avec des experts de leur choix, afin de s'assurer que leurs points de vue correspondent aux conclusions de l'entreprise³.

➡ Lorsque le personnel chargé de conduire les activités d'engagement des parties prenantes ne participe pas aux études d'impact, l'exhaustivité et l'exactitude de celles-ci doit être vérifiée au moyen de l'une des méthodes présentées ci-après. Lorsqu'une étude d'impact n'a pas encore été effectuée (au début de la phase d'exploration, par exemple), la consultation du personnel technique et de certaines des autres sources recensées dans cette section peut constituer un bon point de départ pour cerner le contexte local dans lequel se déroule le projet.

2. Enquêtes de terrain préalables⁴

Pour concevoir des activités d'engagement des parties prenantes qui soient adaptées à la culture et au contexte local, il faut non seulement anticiper les impacts, mais aussi comprendre les dynamiques locales. Les enquêtes de terrain préalables peuvent prendre les formes suivantes :

- Enquête sur les ménages, particulièrement dans les pays où les données de recensement ne sont pas disponibles.
- Entretiens avec les personnes concernées travaillant pour l'entreprise ou pour d'autres entreprises opérant dans la région (personnel chargé de l'exploitation ou de la planification des projets, des activités d'exploration, des relations avec la population locale, des affaires extérieures, de l'expertise juridique, des finances, de l'approvisionnement, de la santé et de la sécurité).
- Entretiens avec les parties externes concernées (autorités locales, anthropologues ayant travaillé dans la région, confédérations syndicales nationales et syndicats sectoriels, société civile possédant une expertise locale).
- Échanges avec certaines catégories particulières de parties prenantes, y compris les chefs traditionnels, les jeunes, les femmes, les minorités ethniques ou sous-représentées et d'autres parties prenantes, afin de recueillir leur éclairage sur le contexte politique local, l'ordre social existant, les relations sociales et d'autres sujets utiles.

3. Pour un exemple pertinent d'instrument d'Étude d'impact sur les droits de l'homme par les populations locales, voir Rights and Democracy (2011), *Getting it right: Community-based HRIA Guide*, <https://equalit.ie/portfolio/the-human-rights-impact-assessment-tool/>.

4. Pour plus d'informations, voir « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : C. Identifier et appliquer les bonnes pratiques ».

3. Sources juridiques et autres

Parmi les autres sources permettant de mieux cerner le contexte local et l'environnement dans lequel se déroule le projet, citons celles qui figurent dans le tableau 1.

Tableau 1. **Ressources documentaires permettant de mieux cerner le contexte**

Sources primaires	<p>Contrats, licences, réglementation et législation applicables, politique de l'entreprise décrivant le régime légal et réglementaire applicable au projet ou à l'activité.</p> <p>Études de référence/évaluations d'impact en matière sociale et de droits de l'homme commandées par d'autres parties ou au cours de phases antérieures du projet.</p> <p>Études de référence/évaluations d'impact en matière environnementale contenant des informations sur la qualité de l'air et de l'eau, la disponibilité et les sources d'eau, l'état des sols, le climat, les précipitations et l'état de la flore et de la faune.</p> <p>Études de référence/évaluations d'impact en matière sanitaire qui établissent une grille d'indicateurs sanitaires clé.</p> <p>Cartographie des terres et autres informations foncières relatives au projet ou à l'activité.</p> <p>Principaux indicateurs recueillis grâce aux cartes des systèmes d'information géographique et d'autres sources.</p> <p>Autres documents existants ou informations héritées du passé en cas d'acquisition (s'ils peuvent être obtenus).</p> <p>Registres contenant les plaintes et les réclamations des populations locales.</p>
Sources secondaires	<p>Études de chercheurs, d'organismes publics et d'organisations professionnelles.</p> <p>Documents rédigés par le syndicat de l'entreprise ou par le syndicat local.</p> <p>Analyse de risques du pays, souvent effectuée avant l'implantation dans une juridiction donnée.</p> <p>Rapports rédigés par des ONG et par des organisations syndicales sectorielles, nationales et internationales.</p> <p>Données produites par des organismes publics sur l'emploi, les niveaux de pauvreté, les normes de santé et d'éducation, les salaires, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, etc.</p> <p>Données de recensement, données relatives aux revenus et aux niveaux de pauvreté (il arrive, selon les circonstances, qu'elles ne soient pas fiables dans certains pays en développement).</p> <p>Informations sur les programmes d'investissement et de développement local en lien avec d'autres projets extractifs dans la zone ou la région.</p> <p>Études et rapports provenant d'institutions de développement multilatérales et bilatérales (par exemple la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Rapporteur spécial des Nations Unies, l'OIT).</p> <p>Études conduites par les populations locales, par exemple les peuples autochtones ou leurs organisations représentatives, sur des questions essentielles pouvant être liées au développement du projet.</p> <p>Rapports disponibles préparés par d'autres entreprises actives dans la zone ou la région.</p>

Comme on l'a vu, la nature et la portée du devoir de diligence dépendra des risques d'impacts négatifs liés à telle ou telle situation particulière⁵. Ainsi, pour les entreprises d'exploration, dont les impacts sur les parties prenantes

5. Voir chapitre II, paragraphe A10 dans *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

sont souvent limités et qui, généralement, ne conduisent pas d'études d'impact formelles, la connaissance du contexte local dans lequel se déroulera le projet peut prendre la forme d'un exercice plus restreint. Elles pourront par exemple s'attacher à étudier les attentes et les points de vue des populations vivant dans la zone affectée.

B. Vérifier de l'exactitude des informations

➡ S'il faut collecter des informations exhaustives, il est important d'évaluer leur exactitude et leur crédibilité. C'est particulièrement vrai dans le cas de sources indirectes provenant par exemple d'études de référence et de travaux de recherches antérieures qui émanent d'un partenaire ou d'une entreprise rachetée, et des sources secondaires.

Pour ce faire, il convient de recouper les informations afin de les comparer à d'autres sources en tenant compte de leur nature et de leur provenance, de consulter des tierces parties comme les organisations de la société civile sur les questions faisant débat, et de vérifier les conclusions ou les hypothèses concernant certains groupes de parties prenantes avec les groupes en question une fois que les mécanismes de consultation ont été établis.

En cas d'utilisation d'informations provenant de tierces parties (autres opérateurs miniers actifs dans la région, organisations nationales et locales de la société civile, chercheurs ou représentants des pouvoirs publics), il faut tenir compte des dimensions suivantes :

- **Réputation locale** : Quelle opinion les populations locales et d'autres acteurs comme les OSC, les organisations de travailleurs, les organes sectoriels et publics (le cas échéant) ont-ils de la partie visée ?
- **Objectivité** : La partie visée se trouve-t-elle dans le projet en situation de conflit d'intérêts, par exemple commerciaux ? Ses sources de financement sont-elles susceptibles de poser problème ? Des intérêts politiques sont-ils en jeu ?
- **Capacités** : Quels sont le profil et les compétences des membres/du personnel de la partie/de l'organisation ?
- **Pertinence et expertise** : Comment la partie a-t-elle déjà fait la preuve de sa pertinence et de son expertise dans tel domaine particulier ?
- **Histoire** : Depuis combien de temps la partie est-elle présente dans la zone ? Comment et pourquoi s'y est-elle installée ?

Certaines informations seront précieuses non pas parce qu'elles sont factuelles, mais parce qu'elles reflètent des points de vue dont il faut tenir compte. Elles sont très utiles – même si elles reposent sur des perceptions erronées – pour comprendre le contexte, en particulier les attentes des parties prenantes.

C. Procéder à la mise à jour permanente des connaissances

➡ Les informations concernant le contexte local dans lequel se déroulent les opérations doivent être mises à jour au fil du temps, à mesure que de nouvelles informations sont rendues disponibles soit par des études supplémentaires, soit au cours des activités d'engagement des parties prenantes, et selon l'évolution des circonstances dans lesquelles le projet a lieu.

Le personnel chargé d'un projet ou d'une activité pourra souhaiter consulter le tableau 2 et recueillir les informations pertinentes et nécessaires dans le contexte de ses propres activités d'engagement des parties prenantes. Souvent, l'essentiel de ces informations sera collecté grâce à une étude d'impact.

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement**

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Zones d'impact¹	<p>La zone géographique dans laquelle les activités liées au projet risquent de produire des impacts sur les droits de l'homme et des impacts sociaux, culturels et environnementaux. Ces impacts devraient englober tout à la fois les impacts potentiellement négatifs et les impacts positifs, par exemple les possibilités d'emploi et de développement commercial.</p> <p>La région affectée peut s'étendre bien au-delà des limites de la zone physique du site du projet pour englober des régions d'aval ou transfrontalières, ainsi que des villes et sites de peuplement environnants².</p> <p>Il convient d'accorder une attention particulière aux impacts susceptibles de se cumuler (le projet peut par exemple s'ajouter aux impacts d'activités externes ou à des impacts passés et futurs)³.</p>	<p>Pétrole et gaz : Vaste zone d'impact (voies de transport, pièces d'eau) ; les zones d'exploitation en mer couvrent l'océan, les fonds marins, les récifs et les populations littorales ; l'extraction non conventionnelle de pétrole et de gaz risque d'affecter une zone plus vaste que le forage conventionnel (exploitation à ciel ouvert de sables bitumineux sur une vaste zone, par exemple, ou encore multiplication des puits d'extraction du gaz de schiste) ; les oléoducs et les gazoducs se caractérisent par une vaste zone d'impact, parfois transfrontalière sur deux ou trois pays.</p> <p>Secteur minier : la zone d'impact se limite généralement aux espaces proches des concessions, mais elle peut englober des zones situées en aval si la mine se trouve près d'une rivière, ou entraîner des incidences tout au long de voies ferrées ou routières (poussière, bruit, encombrements et accidents de la route, réinstallation nécessaire pour construire des infrastructures de transport) ; les voies ferrées peuvent entraîner des impacts transfrontaliers dans deux pays ou davantage si la mine se situe dans un pays enclavé.</p> <p>Dans le secteur pétrolier comme dans le secteur minier, les zones d'impact sont généralement plus limitées lors de la phase d'exploration.</p>	<p>Identification des parties prenantes et des détenteurs de droits affectés.</p> <p>Identification des impacts sur les parties prenantes susceptibles de se cumuler.</p>

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement** (suite)

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Événements historiques	Principaux événements historiques qui se sont produits dans la zone ou dans la région et qui sont susceptibles de concerner le projet et d'affecter l'engagement des parties prenantes. Il peut s'agir de problèmes hérités de précédents projets de développement ; des impacts cumulés d'activités passées, en cours ou prévues ; de l'histoire des conflits dans la région, y compris entre les différents groupes de population ; de précédents mouvements de protestation concernant la propriété, l'utilisation et l'accès des terres, des ressources et des infrastructures.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	<p>Identification des impacts sur les parties prenantes susceptibles de se cumuler.</p> <p>Identification des groupes d'opposition et des groupes vulnérables.</p> <p>Identification des obstacles à l'engagement (problèmes hérités du passé, violence et opposition).</p>
Régime réglementaire et normes applicables	Le régime réglementaire régissant le projet et les obligations et engagements relatifs aux activités d'engagement des parties prenantes peuvent comprendre : les normes internationales applicables telles que les Principes directeurs de l'OCDE et d'autres instruments internationaux en matière de droits de l'homme (visant à éviter toute atteinte aux droits de l'homme ou toute complicité en la matière) ; les lois nationales du pays dans lequel l'entreprise est domiciliée ou cotée (le cas échéant), le droit national, régional et local applicable dans la zone où exerce l'entreprise ; les contrats, les accords financiers, les accords de sous-traitance et les accords conclus avec des fournisseurs, le cas échéant, et la manière dont ces mécanismes réglementaires sont appliqués.	<p>Pétrole et gaz : type de contrat pétrolier et gazier, par exemple concession, contrat de production partagée ou contrat de service.</p> <p>Secteur minier : codes miniers, lois, réglementation et conditions de licence.</p>	<p>Identification des groupes de parties prenantes à statut juridique particulier et des détenteurs de droits.</p> <p>Identification des obligations juridiques concernant l'engagement des parties prenantes.</p> <p>Identification des modes d'engagement appropriés.</p> <p>Identification des obstacles à l'engagement (contraintes juridiques et régimes répressifs, par exemple).</p>

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement** (suite)

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Situation politique et gouvernance	Enjeux politiques nationaux, régionaux et locaux susceptibles d'influencer l'engagement des populations locales et d'autres parties prenantes, comme l'existence ou l'absence d'une société civile, de syndicats et d'institutions démocratiques solides ; perceptions locales concernant la corruption, tolérance à l'égard des critiques du gouvernement ; structures administratives et processus formels de prise de décision ; systèmes d'investissement et approche nationaliste de la gestion des ressources ; dynamiques opposant des partis politiques rivaux ; intégrité du système judiciaire et règle de droit.	Pétrole et gaz : Attentes élevées et/ou perceptions négatives concernant les projets pétroliers et gaziers parmi les parties prenantes (« nationalisme des ressources », par exemple) ; dynamiques politiques infranationales voire, dans les cas les plus extrêmes, séparatisme ou sécessionnisme dans des régions riches en pétrole. Secteur minier : Exploitation minière dans des zones isolées où la gouvernance politique et l'administration sont faibles, même dans des pays développés.	Identification des obstacles à l'engagement (régimes répressifs, contraintes de capacités, mauvaise foi de la part des parties prenantes et d'autres groupes). Identification des modes d'engagement appropriés.
Structure et missions des pouvoirs publics	Diversité des rôles, des pouvoirs et des intérêts sous-jacents aux niveaux de gouvernement local, régional et national, et entre les départements et agences responsables des différents aspects de la réglementation des secteurs extractives. Capacités et présence institutionnelle de l'État à différents niveaux.	Pétrole et gaz : Les co-entreprises avec des entreprises pétrolières et gazières dominant dans le secteur du pétrole et du gaz. Le double rôle de régulateur et de producteur qu'endosse parfois l'État peut entraver l'engagement. Secteur minier : Il est important de cerner les dynamiques entre les différents niveaux et organes de gouvernement en cas d'activité minière localisée, surtout dans une zone isolée.	Identification des obstacles à l'engagement (contraintes de capacités, intérêts et attentes concurrents entre les parties prenantes). Identification des modes d'engagement appropriés.
Démographie et relations sociales	Caractéristiques de la population dans la zone/région locale, y compris les données suivantes : taille de la population, âge et tendances ; mouvements migratoires ; relations entre les hommes et les femmes ; relations entre les différents groupes ethniques ; présence de groupes vulnérables ou marginalisés et de peuples autochtones ; taux de criminalité et sécurité.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	Identification des parties prenantes et des groupes vulnérables potentiellement affectés. Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales ou culturelles, dynamiques de pouvoir locales, contraintes socio-économiques). Identification des objectifs des activités d'engagement des parties prenantes (création de valeur partagée, par exemple). Identification des modes d'engagement appropriés.

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement** (suite)

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Économie et emploi	Données nationales et infranationales (régionales, locales et transfrontalières le cas échéant) sur les revenus, les niveaux de pauvreté, les sources d'emploi, la disponibilité des travailleurs qualifiés, le contexte commercial, les conditions de travail et le niveau de vie, la qualité de la vie, les taux d'alphabétisation. Disponibilité des produits et services issus de productions locales.	Les catégories respectives de biens et de services disponibles diffèrent selon les projets pétroliers, gaziers et miniers, et selon les phases du projet.	<p>Identification des parties prenantes et des groupes vulnérables potentiellement affectés.</p> <p>Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales et culturelles, contraintes socio-économiques, différences de genre).</p> <p>Identification des objectifs des activités d'engagement des parties prenantes (création de valeur partagée, par exemple).</p> <p>Identification des modes d'engagement appropriés (partage des bénéfices par l'approvisionnement local, optimisation des bénéfices à l'échelle locale).</p>
Droits de l'homme	Fermeté des dispositions protectrices des droits de l'homme prévues dans le droit national ; bilan du respect par les pouvoirs publics des obligations internationales en matière de droits de l'homme ; bilan du traitement passé par les entreprises des questions relatives aux droits de l'homme, y compris par l'accès aux mécanismes de réparation ; pratiques des forces de sécurité locales, régionales et nationales (répression des manifestations par la violence, implication dans la disparition de défenseurs des droits de l'homme) ; accès des victimes d'atteintes aux droits de l'homme aux mécanismes de réparation.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	<p>Identification des détenteurs de droits potentiellement affectés.</p> <p>Identification des modes d'engagement appropriés, notamment les processus de réparation.</p> <p>Identification des obstacles à l'engagement : contraintes législatives et régimes répressifs, violence et opposition, par exemple.</p>

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement** (suite)

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Facteurs socio-économiques et infrastructures	Facteurs affectant la capacité des populations à assurer leur subsistance, y compris : accès aux ressources productives, sécurité des titres de propriété, possibilités d'emploi ; facteurs de vulnérabilité (état de santé, genre, discrimination, appartenance ethnique ou religieuse) ; structure des échanges sociaux et réciprocité en dehors du système économique formel ; état et accessibilité des services de santé et d'éducation, des services collectifs, des transports et d'autres infrastructures (routes, voies ferrées, transport aérien et maritime, par exemple). Vulnérabilité des activités économiques vivrières/traditionnelles aux évolutions des infrastructures, de la démographie et de l'écosystème.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	Identification des parties prenantes et des groupes vulnérables potentiellement affectés. Identification des modes d'engagement appropriés (partage des bénéfices par le partage des infrastructures, etc.). Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales ou culturelles, contraintes socio-économiques, contraintes logistiques).
Facteurs liés au genre	Rôles respectifs des hommes et des femmes, responsabilités et relations dans certains contextes et certains groupes particuliers ; reconnaissance des différences entre les genres par les pouvoirs publics. Différences entre les genres en termes de niveau d'éducation, de compétences et de possibilités d'emploi.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	Identification des parties prenantes et des groupes vulnérables potentiellement affectés. Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales ou culturelles, contraintes socio-économiques, contraintes logistiques).
Facteurs culturels	Langues parlées, systèmes de croyances, pratiques culturelles, patrimoine culturel (y compris les sites d'importance culturelle et spirituelle), et modes traditionnels de prise de décision. Présence et reconnaissance de peuples autochtones ⁴ . Protocoles en matière d'engagement (permission d'entrer dans un village, nécessité éventuelle, pour des raisons protocolaires, d'un engagement initial avec un groupe de pouvoir, par exemple un organe de gouvernement ou des chefs locaux).	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	Identification des parties prenantes et des groupes potentiellement affectés. Identification des modes d'engagement appropriés (engagement visant à obtenir le consentement au moyen des processus traditionnels de prise de décision, par exemple). Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales et culturelles, contraintes socio-économiques, contraintes logistiques).

Tableau 2. **Comprendre le contexte local pour élaborer les activités d'engagement** (suite)

Type d'information	Description	Exemples concernant le secteur du pétrole/gaz et le secteur minier	Pertinence éventuelle pour l'engagement des parties prenantes
Organisation sociale	Caractéristiques formelles et informelles de l'ordre social établi ; différents aspects de l'organisation des ménages et des communautés et capacités affectant la participation aux processus de prise de décision et l'accès aux services et à l'information.	Mêmes exemples pour les deux secteurs.	Identification des parties prenantes et des groupes vulnérables potentiellement affectés. Identification des modes d'engagement adéquats. Identification des obstacles à l'engagement (normes sociales et culturelles, contraintes socio-économiques, dynamiques de pouvoir locales, contraintes de capacités).
Droits des travailleurs⁵	Conditions générales de travail, y compris salaires, temps de travail, protection sociale, santé et sécurité au travail. Prévalence de violations des droits de l'homme au travail telles que discriminations, travail des enfants, travail forcé et traite des êtres humains. Rôle de l'État dans la protection du travail et des droits des travailleurs. Nature et portée des relations sociales dans le secteur (entre direction des entreprises et syndicats). Degré auquel le droit des travailleurs à créer un syndicat et à y adhérer, ainsi qu'à négocier collectivement, est respecté. Degré d'indépendance des syndicats par rapport à l'entreprise et aux pouvoirs publics.	Dans de nombreux pays producteurs de pétrole, surtout dans les régimes répressifs, les employés du secteur du pétrole et du gaz ne sont pas toujours syndiqués ou représentés par un syndicat indépendant. L'appartenance à un syndicat sectoriel est un phénomène ancien chez les travailleurs miniers de nombreux pays (Canada, États-Unis, Royaume-Uni et Afrique du Sud, par exemple). Les travailleurs impliqués dans les activités d'exploration ont parfois des contrats à court terme et ne sont pas toujours syndiqués.	Identification des groupes ayant un statut juridique particulier (travailleurs, par exemple). Identification des modes d'engagement appropriés. Identification des obstacles à l'engagement (dynamiques locales de pouvoir, régimes répressifs).

1. Pour déterminer la zone d'impact, il faut tenir compte des caractéristiques du projet et cerner le contexte local, notamment social (niveaux de pauvreté et de corruption, présence de peuples autochtones), mais aussi les caractéristiques du site (situation écologique fragile, zone industrielle), le type de régime foncier et d'occupation des sols (titres de propriété contestés, populations dépendantes d'une agriculture vivrière).
2. Certains impacts peuvent ne pas correspondre aux limites de cette zone géographique : la contribution du projet aux recettes publiques de l'État, par exemple, ou encore l'impact du projet sur le réchauffement climatique. Il faut tenir compte de ces impacts dans les considérations de l'entreprise en matière de diligence raisonnable ; il peut cependant ne pas être possible ou approprié de les traiter dans le cadre des activités d'engagement des parties prenantes qui ont lieu à l'échelle du site.
3. Au cours de la phase d'exploration, la zone d'impact des projets est souvent beaucoup plus limitée.
4. Pour plus d'informations, voir annexe B « Engagement des peuples autochtones ».
5. Pour plus d'information, voir annexe D « Engagement des travailleurs et des syndicats ».

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES ET LES INTERLOCUTEURS PRIORITAIRES

Étape 2 : Synthèse des mesures proposées

- Les entreprises devraient s'efforcer d'identifier toutes les parties prenantes et tous les détenteurs de droits potentiellement affectés.
- Les entreprises devraient tenir compte du fait que certains impacts varient selon les différents groupes de parties prenantes, et privilégier l'engagement des groupes les plus vulnérables et les plus gravement affectés.
- Les entreprises devraient vérifier leurs constats et hypothèses concernant certains groupes de parties prenantes, et mettre à jour, le cas échéant, leur cartographie des parties prenantes.
- Les entreprises devraient contrôler les représentants des parties prenantes pour s'assurer qu'ils défendent bien les points de vue de leurs mandants et que les opinions des parties prenantes vulnérables sont équitablement représentées.
- Les entreprises devraient réévaluer les représentants à mesure qu'ils changent ou que les groupes de parties prenantes évoluent.

A. Identifier et hiérarchiser les parties prenantes les plus gravement affectées

Fondement du devoir de diligence :

Si les parties prenantes affectées, en particulier les détenteurs de droits et les populations vulnérables, ne sont pas explicitement reconnues et privilégiées au cours des activités d'identification et de cartographie des parties prenantes, alors les activités d'engagement des parties prenantes risquent de privilégier les acteurs et les groupes qui ont le plus de pouvoir et d'influence. Si les parties prenantes les moins influentes, alors même qu'elles sont gravement affectées, sont négligées, il se peut qu'elles ne soient pas prises en compte dans les stratégies d'engagement et que les activités d'engagement ne permettent pas d'éviter ou de traiter certains impacts négatifs.

➔ Les entreprises devraient s'efforcer d'identifier toutes les parties prenantes et les détenteurs de droits potentiellement affectés au cours d'exercices d'identification des parties prenantes.

L'identification préliminaire des parties prenantes doit englober l'ensemble de la liste des populations, des travailleurs et des autres personnes et groupes dont les intérêts peuvent être affectés par le projet ou l'activité. Certaines parties prenantes peuvent ne pas avoir conscience qu'elles sont précisément des

« parties prenantes », car il se peut que des personnes ou des groupes ignorent qu'ils subiront les impacts négatifs d'un projet jusqu'à ce que ceux-ci se produisent. Cette liste de parties prenantes varie selon le type d'activité ou la phase du projet en cours (voir le tableau 3 pour plus d'informations).

Tableau 3. **Parties prenantes propres au secteur du pétrole/gaz et au secteur minier**

Les parties prenantes propres au secteur du pétrole/gaz en mer peuvent comprendre :	Les parties prenantes propres au secteur minier peuvent comprendre :
<ul style="list-style-type: none"> ● Les populations vivant près du littoral. ● Les pêcheurs pratiquant la pêche commerciale ou vivrière. ● Le secteur du tourisme littoral. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les mineurs artisanaux.

Les détenteurs potentiels de droits peuvent être identifiés à partir d'études d'impact et d'une analyse du contexte local. Voir le tableau 2 et le tableau 4 pour plus de conseils.

➡ Les entreprises devraient aussi tenir compte de la manière dont les impacts diffèrent selon les groupes de parties prenantes et s'attacher à dialoguer en priorité avec les groupes les plus vulnérables et les plus gravement affectés.

Les groupes de parties prenantes ne constituent pas un ensemble homogène et ne seront pas uniformément affectés par les divers impacts d'un projet extractif. Toutes les études le montrent : les groupes marginalisés sont les premiers à subir les impacts négatifs alors même qu'ils n'ont guère de possibilités de participer aux activités d'engagement ou de tirer profit des avantages liés au développement des ressources.

Citons par exemple :

- L'arrivée d'une main-d'œuvre masculine temporaire peut provoquer des perturbations sociales et un déséquilibre entre les sexes pouvant entraîner de graves conséquences sanitaires et sécuritaires pour les femmes – y compris des violences sexuelles, des maladies sexuellement transmissibles et une augmentation de la consommation excessive d'alcool dans la population locale⁶.

6. Pour un cadre d'évaluation de l'impact en termes de genre dans les projets miniers, voir Hill, C. et K. Newell (2009), *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Carlto : Oxfam Australia, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/women-communities-and-mining-the-gender-impacts-of-mining-and-the-role-of-gende-293093>.

Tableau 4. **Identification des impacts potentiels des activités extractives en matière de droits de l'homme**

Problème	Exemples d'impacts potentiels sur les droits de l'homme	Facteurs favorisant la probabilité des impacts sur les droits de l'homme	Parties prenantes et stade du cycle de vie du projet concernés
Réinstallation	<p>Les activités extractives peuvent se traduire par des déplacements de populations et par la perte de l'accès aux terres ancestrales et aux moyens de subsistance.</p> <p>Si l'engagement des parties prenantes est inadapté, il peut donner lieu à des programmes mal conçus de restauration des moyens de subsistance.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à un niveau de vie suffisant, droit à l'alimentation, droit à la santé¹.</p>	<p>La réinstallation relève de la responsabilité d'autorités nationales ayant de faibles capacités et/ou un mauvais bilan en termes d'engagement des populations locales affectées par les projets de développement.</p> <p>La région de réinstallation est pauvre en ressources.</p> <p>Les populations locales ont un statut particulier (peuples autochtones) ou possèdent un patrimoine culturel qu'elles souhaitent protéger.</p> <p>La terre en question revêt une valeur culturelle ou spirituelle pour les populations locales.</p> <p>Les populations locales sont dans une situation incertaine en termes de propriété foncière et de titres de propriété.</p>	<p>Populations locales pendant les phases de construction et d'expansion du projet.</p>
Immigration	<p>L'arrivée de personnes venues d'ailleurs à la recherche d'opportunités économiques peut se traduire par la hausse du coût du logement et de l'alimentation, d'où une augmentation du nombre de sans-abris parmi les groupes vulnérables.</p> <p>L'immigration peut mettre en péril les droits culturels des habitants d'origine comme les peuples autochtones.</p> <p>L'immigration peut également provoquer des tensions et des conflits, surtout lorsque les intérêts de chaque groupe divergent (travailleurs extérieurs cherchant à protéger leurs emplois, par exemple).</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à un niveau de vie suffisant, y compris le droit à l'alimentation et au logement², droit à prendre part à la vie culturelle³, droit à la vie, à la liberté et à la sécurité des personnes⁴.</p>	<p>Les populations locales ont un statut particulier (peuples autochtones) ou possèdent un patrimoine culturel qu'elles souhaitent protéger.</p> <p>La zone se caractérise par des niveaux élevés de pauvreté et de faibles opportunités d'emploi.</p> <p>Les terres et les ressources naturelles permettant d'accueillir un grand nombre de migrants sont rares.</p> <p>Les infrastructures permettant d'accueillir un grand nombre de migrants sont insuffisantes.</p> <p>Il y a dans la zone un grand nombre de personnes qui appartiennent à des groupes vulnérables (personnes âgées, malades, jeunes, minorités ethniques subissant des discriminations).</p> <p>Les habitudes culturelles veulent que les parents éloignés soient logés.</p>	<p>Les populations locales, en particulier les populations vulnérables et les travailleurs migrants, principalement pendant la période des études de faisabilité et au cours des phases de construction et d'exploitation.</p>

Tableau 4. **Identification des impacts potentiels des activités extractives en matière de droits de l'homme (suite)**

Problème	Exemples d'impacts potentiels sur les droits de l'homme	Facteurs favorisant la probabilité des impacts sur les droits de l'homme	Parties prenantes et stade du cycle de vie du projet concernés
Accès aux ressources et sécurité alimentaire	<p>L'extraction gazière en mer peut limiter l'accès des populations aux zones de pêche et ainsi provoquer des impacts négatifs sur leur santé et leurs moyens de subsistance.</p> <p>L'extraction à ciel ouvert est susceptible d'entraîner la dégradation des terres agricoles.</p> <p>Les activités extractives utilisent d'énormes quantités d'eau et peuvent de ce fait épuiser les réserves locales en eau.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à un niveau de vie suffisant, droit à l'alimentation et droit à la santé⁵.</p>	<p>Les populations locales dépendent des ressources marines et des autres ressources naturelles pour leur subsistance et leurs besoins quotidiens.</p> <p>La zone de caractérisée par des niveaux élevés de pauvreté et de faibles opportunités d'emploi.</p> <p>Il y a un grand nombre de personnes vulnérables dans la zone, par exemple des personnes âgées, des jeunes et des minorités ethniques.</p> <p>Les populations locales sont dans une situation incertaine en termes de propriété foncière et de titres de propriété.</p>	Les parties prenantes qui dépendent des ressources de la zone d'impact, au cours des phases de construction et d'exploitation.
Sécurité	<p>Le personnel de sécurité privé et/ou les forces de sécurité publique peuvent faire usage d'une force excessive pour expulser les propriétaires fonciers qui protestent pacifiquement contre un oléoduc terrestre qui traverse leurs terres.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à la sécurité des personnes et droit à la liberté d'expression⁶.</p>	<p>Les groupes de défense des droits de l'homme et d'autres groupes ont exprimé leur préoccupation quant à l'absence de libertés fondamentales dans la région et/ou dans le pays (liberté d'expression, liberté de réunion, etc.).</p> <p>La région et/ou le pays ont un long passé de répression contre les populations ou les groupes qui participent à des mouvements de contestation civile.</p> <p>Les forces de sécurité n'ont reçu aucune formation en matière de droits de l'homme.</p>	Opposition des populations locales et des groupes et organisations de défense au projet, avant l'attribution de la concession et au cours des phases de construction et d'exploitation.
Patrimoine culturel	<p>Les activités extractives peuvent porter préjudice à des zones d'importance culturelle et spirituelle pour les populations locales, en particulier les peuples autochtones.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à prendre part à la vie culturelle⁷.</p>	<p>Les populations locales ont un statut unique (autochtone, par exemple) ou un patrimoine culturel qu'elles souhaitent protéger.</p> <p>Il existe dans la zone des sites dont l'importance spirituelle ou le patrimoine culturel sont avérés.</p>	Les parties prenantes possédant un patrimoine ou des sites culturels dans la zone affectée, pendant les phases de construction et d'exploitation.

Tableau 4. **Identification des impacts potentiels des activités extractives en matière de droits de l'homme (suite)**

Problème	Exemples d'impacts potentiels sur les droits de l'homme	Facteurs favorisant la probabilité des impacts sur les droits de l'homme	Parties prenantes et stade du cycle de vie du projet concernés
Santé des populations locales	<p>La contamination des nappes phréatiques et d'autres formes de pollution peuvent entraîner des impacts négatifs sur la santé des populations locales.</p> <p>L'immigration peut se traduire par une hausse des taux de VIH/SIDA et d'autres maladies.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à la santé⁸.</p>	<p>Les populations locales dépendent des sources d'eau naturelles dans la zone affectée (rivières, puits) pour satisfaire leurs besoins quotidiens en eau.</p> <p>Les populations locales dépendent des terres et des ressources naturelles des régions environnant le site minier pour leur subsistance.</p> <p>Immigration importante.</p>	<p>Les populations vivant dans la zone affectée ou dépendant des ressources de la zone affectée pendant les phases d'exploitation et de construction.</p>
Relations hommes-femmes	<p>Dans une population donnée, les hommes ont accès à l'emploi et aux opportunités économiques tandis que les femmes sont exclues, ou subissent des actes de harcèlement sexuel.</p> <p>Le développement de l'économie monétaire peut se traduire par une évolution des structures de pouvoir au sein des ménages.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à ne pas subir de discriminations⁹.</p>	<p>Les organisations de la société civile et d'autres groupes ont exprimé leur préoccupation concernant les discriminations faites aux femmes et les violences sexistes.</p> <p>Participation limitée des femmes aux marchés du travail formels.</p> <p>Niveaux d'éducation et facteurs culturels.</p>	<p>Les femmes appartenant aux populations locales ou migrantes au cours des phases de construction, d'exploitation et de fermeture.</p>
Changements sociaux	<p>L'augmentation du nombre de personnes venues d'ailleurs et la disponibilité de l'argent liquide dans l'économie locale peuvent se traduire par une hausse de la consommation d'alcool, de la prostitution et du jeu, ainsi qu'une évolution des structures de pouvoir au sein des ménages.</p> <p>Impact potentiel sur les droits : droit à la santé et droit à la sécurité des personnes, par exemple¹⁰.</p>	<p>Les fléaux sociaux (alcoolisme, consommation de drogues, prostitution, jeu) constituent un problème grave dans la zone.</p> <p>Immigration importante.</p> <p>Les organisations de la société civile et d'autres groupes ont exprimé leur préoccupation concernant les discriminations que subissent les femmes et les violences sexistes.</p>	<p>Les populations locales, en particulier les femmes, pendant les phases d'exploitation et de fermeture.</p>
Conflits	<p>La découverte de ressources naturelles peut provoquer des conflits locaux ou régionaux qui se traduisent par des violences et des migrations forcées. Les conflits peuvent également préexister et être nourris par les opérations minières.</p> <p>Lien potentiel avec les droits : droits à un niveau de vie suffisant, droit à la vie, à la liberté et à la sécurité des personnes¹¹.</p>	<p>Situation conflictuelle violente (actuelle ou passée) entre différents groupes de la région.</p>	<p>Toutes les parties prenantes locales, à tous les stades du projet, y compris celui de l'exploration.</p>

Tableau 4. **Identification des impacts potentiels des activités extractives en matière de droits de l'homme (suite)**

Problème	Exemples d'impacts potentiels sur les droits de l'homme	Facteurs favorisant la probabilité des impacts sur les droits de l'homme	Parties prenantes et stade du cycle de vie du projet concernés
Dégradation de l'environnement	<p>Les activités industrielles extractives peuvent se traduire par une dégradation des sols et contribuer à la pollution de l'air et de l'eau, menaçant du même coup les ressources dont dépendent les populations pour vivre et la biodiversité.</p> <p>Lien potentiel avec les droits : droit à la santé, droit à l'alimentation¹².</p>	<p>La zone a été identifiée (par des organisations internationales et nationales ou par des chercheurs) comme une zone écologiquement fragile ou à haute valeur écologique.</p> <p>Plusieurs autres sites miniers sont en cours d'exploitation dans la région, d'où une accumulation d'impacts environnementaux.</p>	<p>Les parties prenantes qui dépendent des ressources existant dans la zone d'impact, principalement pendant la phase d'exploitation, mais aussi la phase de construction.</p>

1. Voir *La Déclaration universelle des droits de l'homme*, 10 décembre 1948, article 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
2. Ibid., article 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
3. Ibid., articles 25, 27, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
4. Ibid., article 3, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
5. Ibid., article 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
6. Ibid., articles 3, 19, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
7. Ibid., article 27, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
8. Ibid., article 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
9. Ibid., article 7, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
10. Ibid., articles 3, 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
11. Ibid., articles 3, 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.
12. Ibid., article 25, www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html.

- Les impacts fonciers et les opérations de réinstallation peuvent présenter des difficultés pour les populations locales, en particulier pour les peuples autochtones qui entretiennent des liens spirituels avec la terre, ou dont le mode de vie traditionnel est étroitement lié à leur territoire.
- Les activités d'extraction peuvent créer des possibilités d'emploi pour certains mais en priver d'autres, comme les mineurs artisanaux qui travaillaient jusque-là dans une concession ou comme les pêcheurs locaux si la prospection et le forage pétrolier ont lieu en mer.
- Les défenseurs des droits de l'homme, les travailleurs et les chefs locaux peuvent être la cible de violences, surtout dans les zones de conflit ou à gouvernance fragile.

- Lorsqu'un projet d'extraction minière menace l'accès à la terre et aux ressources, les enfants qui contribuaient jusqu'alors à la subsistance de leurs familles par le pastoralisme, la pêche ou la cueillette risquent d'être forcés d'adopter d'autres modes de subsistance plus dangereux comme l'extraction artisanale ou la prostitution⁷.

Afin de protéger la participation de ces groupes aux activités d'engagement, il faudra s'assurer que des arrangements spécifiques ne sont pas nécessaires ou qu'il ne se présente aucun obstacle particulier⁸.

Il est important que les parties prenantes et les détenteurs de droits soient traités en priorité, quelle que soit leur capacité d'influencer les décideurs dans leur communauté. Il faut s'attacher aux parties prenantes sans influence, qui figurent généralement parmi les groupes les plus vulnérables et les plus gravement affectés (et qui englobent souvent les femmes, les enfants et les catégories socialement stigmatisées). Il conviendra de leur accorder une attention particulière dans le cadre des processus d'engagement.

➡ Les entreprises devraient vérifier les conclusions et les hypothèses concernant certains groupes de parties prenantes auprès des parties prenantes avec lesquelles le personnel dialogue déjà, et actualiser en permanence la cartographie des parties prenantes à mesure qu'elles acquièrent de nouvelles connaissances au fil des activités d'engagement, et selon l'évolution des circonstances dans lesquelles se déroule le projet.

B. Contrôler les représentants ou les interlocuteurs des groupes de parties prenantes

Fondement du devoir de diligence :

Au cours des activités d'engagement, les entreprises s'appuient souvent sur les représentants des groupes de parties prenantes. Si ces représentants ne sont pas correctement choisis ou contrôlés, il se peut que les opinions réelles de l'ensemble des parties prenantes ne soient pas représentées, ce qui peut nuire à la réalisation des objectifs de l'engagement des parties prenantes et porter préjudice aux relations nouées avec elles.

7. Pour des conseils concernant spécifiquement les impacts sur les enfants dans le contexte des activités minières, voir Unicef (2015), *Children's Rights and the Mining Sector: Extractive Pilot*, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Genève, www.unicef.org/csr/files/UNICEF_REPORT_ON_CHILD_RIGHTS_AND_THE_MINING_SECTOR_APRIL_27.pdf.

8. Voir de façon générale les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes ».

Les entreprises devront souvent dialoguer avec les représentants de parties prenantes et d'autres interlocuteurs. Ces représentants peuvent être formels – c'est le cas des syndicats ou des représentants politiques des citoyens – ou informels.

➡ Les entreprises devraient contrôler les représentants des parties prenantes afin de s'assurer qu'ils défendent réellement les points de vue de leurs mandants et que les opinions des parties prenantes vulnérables sont équitablement représentées. Les entreprises devraient réévaluer les représentants lorsqu'ils changent et à mesure que les groupes de parties prenantes évoluent.

Voici certaines des questions que les entreprises doivent se poser lorsqu'elles s'assurent que les représentants des parties prenantes défendent réellement les points de vue de leurs mandants et que les opinions des parties prenantes vulnérables sont prises en compte :

- **La diversité des groupes de parties prenantes est-elle reflétée par leur représentation ?** Comme on l'a vu, les groupes de parties prenantes ne sont pas homogènes et, de ce fait, les représentants devraient refléter la diversité des intérêts en présence. La représentation de pure forme doit être évitée. S'il est important, par exemple, d'identifier les dirigeantes qui pourront participer efficacement aux activités d'engagement, les entreprises ne devraient pas présumer que les femmes connues s'expriment au nom de toutes les femmes d'une catégorie sociale donnée. De même, un représentant des pouvoirs publics ne représente souvent pas le point de vue de l'ensemble des administrations publiques concernées.
- **Les parties prenantes participent-elles à la désignation de leurs propres représentants ?** Il arrive souvent que les groupes de parties prenantes se soient déjà dotés de mécanismes s'appuyant sur des chefs ou des représentants locaux. Dans la plupart des cas, ces représentants sont le fruit d'un choix logique ; il faut néanmoins procéder à des consultations plus amples pour vérifier qu'ils représentent bien les points de vue de leurs mandants et s'assurer qu'il n'est pas nécessaire de désigner des représentants supplémentaires pour faire valoir des points de vue minoritaires importants.
- **Est-il tenu compte du rôle des représentants indirects ?** Les représentants qui n'appartiennent pas formellement aux groupes de parties prenantes proprement dits mais qui sont en accord avec leurs besoins et leurs souhaits, comme les organisations de la société civile ou les agents indépendants que sont les négociateurs et consultants professionnels, peuvent faire office de représentants indirects des groupes de parties prenantes. C'est le seul cas où une telle représentation doit être demandée ou autorisée par les parties prenantes en question.

- **Est-il tenu compte des signaux d'alerte ?** Il convient d'éviter tout au long du processus d'engagement le dialogue avec des représentants qui semblent tirer parti de leur position pour satisfaire leur intérêt personnel. En outre, les représentants qui sont en situation de conflit d'intérêts ou dont les priorités ne sont pas approuvées par la population locale (intérêts commerciaux et politiques, par exemple) devraient être évités. Enfin, il convient de remplacer les représentants qui ne participent pas avec compétence et détermination au processus, soit qu'ils n'assistent pas aux réunions ou formations importantes, soit qu'ils ne rendent pas dûment compte à leurs mandants. Il peut être utile d'effectuer des vérifications régulières auprès des groupes de parties prenantes dans leur ensemble pour s'assurer qu'elles ont le sentiment que leurs opinions sont correctement représentées et pour envisager la marche à suivre si cela ne leur semble pas être le cas (par exemple lorsque les signaux d'alerte répertoriés ici ont été identifiés).
- **Les représentants et les interlocuteurs sont-ils indépendants de l'entreprise ?** Les entreprises devraient permettre aux parties prenantes de choisir leurs propres représentants et se garder d'interférer dans ces choix, par exemple en utilisant les mesures de renforcement des capacités pour favoriser des interlocuteurs mieux disposés à l'égard de l'entreprise. Lorsque l'entreprise a identifié des signaux d'alerte concernant certains représentants choisis par les parties prenantes, elle devrait organiser une consultation plus ample des groupes de parties prenantes pour envisager la marche à suivre.

ÉTAPE 3 : ÉTABLIR LE MÉCANISME DE SOUTIEN NÉCESSAIRE À UN ENGAGEMENT CONSTRUCTIF DES PARTIES PRENANTES

Étape 3 : Synthèse des mesures proposées

- L'engagement constructif des parties prenantes devrait être assorti de buts et d'objectifs cohérents avec la politique de l'entreprise et approuvés par ses dirigeants.
- L'ensemble du personnel susceptible d'entrer en contact avec les parties prenantes devrait suivre une formation lui permettant de prendre conscience de l'importance que revêt le respect des codes culturels et des personnes.
- Les entreprises devraient partager dans les meilleurs délais les informations importantes avec les parties prenantes, en les présentant sous un format qu'elles peuvent comprendre et consulter.
- Lorsqu'elles partagent des informations, les entreprises devraient s'attacher avec précaution avec trouve un juste équilibre entre la transparence et les questions de confidentialité.
- Les parties prenantes elles-mêmes devraient être consultées pour contribuer à déterminer quelles informations leur sont les plus utiles et sous quelle forme.
- Les entreprises devraient apporter le soutien nécessaire afin que les parties prenantes évaluent et représentent comme il se doit leurs propres points de vue et intérêts.
- Les ressources nécessaires aux activités d'engagement des parties prenantes devraient être identifiées et sollicitées à l'avance.
- Le personnel sur le terrain devrait prôner l'allocation de ressources supplémentaires et la rationalisation maximale des ressources afin d'appuyer les activités d'engagement des parties prenantes en cas de contraintes de moyens.

A. Fixer des buts et des objectifs adaptés

Fondement du devoir de diligence :

Si l'objectif de l'engagement des parties prenantes est mal formulé et mal compris, par exemple s'il est cantonné à la simple atténuation des risques commerciaux pour l'entreprise, il peut être impossible d'éviter ou de traiter certains impacts négatifs dans la mesure où le dialogue avec des parties prenantes moins influentes est négligé.

➡ L'engagement des parties prenantes doit viser des buts et des objectifs formulés de telle sorte qu'ils reflètent une vision à long terme de l'engagement constructif des parties prenantes fondée sur la volonté d'établir des relations et d'éviter les impacts négatifs pour les parties prenantes, cohérents avec la politique de l'entreprise et approuvés par la direction de l'entreprise⁹.

Encadrer les buts et objectifs de la sorte permet de s'assurer que l'engagement des parties prenantes ne consiste pas simplement à cocher des cases sur une liste et ne se limite pas à atténuer les risques commerciaux. Les buts et objectifs devraient, si possible, viser non seulement à éviter et traiter les impacts négatifs, mais aussi à optimiser la valeur partagée pour l'entreprise et ses parties prenantes¹⁰.

B. Mettre au point des mécanismes permettant de s'assurer que le personnel de l'entreprise traite les parties prenantes avec respect

Fondement du devoir de diligence :

Lorsque le personnel de l'entreprise n'est pas sensible aux différences culturelles et ne fait pas preuve de respect à l'égard des parties prenantes, les relations avec celles-ci peuvent s'en trouver ternies et les activités d'engagement des parties prenantes être sapées ou entravées.

Pour bâtir de solides relations fondées sur la confiance, les parties prenantes doivent être traitées avec respect et comme des partenaires égaux tout au long du processus d'engagement.

➡ L'ensemble du personnel qui est amené à entrer en contact avec les parties prenantes devrait suivre une formation lui permettant de prendre conscience de l'importance que revêt le respect des codes culturels et des personnes.

- **Proscrire la mauvaise foi** : Par principe, l'engagement doit être exempt de toute manipulation, interférence, coercition ou intimidation. Des codes de déontologie applicables à l'échelle du site devraient reconnaître ce principe et il convient d'élaborer des procédures visant à corriger de tels comportements, en cohérence avec les politiques de l'entreprise¹¹.

9. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise ».

10. Voir l'encadré 4 « Tirer parti de l'engagement des parties prenantes pour optimiser la valeur partagée ».

11. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise », « A. Mettre au point un cadre stratégique clair de l'engagement des parties prenantes ».

- **Adopter un comportement respectueux des différences culturelles :** Il convient d'élaborer des codes de déontologie et des formations propres au contexte local qui présentent les normes de comportement exigées de tous les employés et sous-traitants, et qui couvrent les sujets suivants : code vestimentaire, habitudes alimentaires (pour les réunions-repas), protocole et étiquette.
- **Bâtir une relation de confiance en dehors du lieu de travail :** Au-delà des activités d'engagement proprement dites, il est important que le personnel destiné à entrer en contact avec les parties prenantes soit sensibilisé à la communication implicite et que de ce point de vue, il consente des efforts pour faire preuve de respect à l'égard des groupes de parties prenantes sur son lieu de travail comme à l'extérieur. La fréquentation des restaurants et des commerces locaux, par exemple, peut contribuer à bâtir une relation informelle avec les populations locales et à ce que les uns et les autres apprennent à mieux se connaître dans le respect mutuel. Une telle stratégie peut s'avérer particulièrement utile aux entreprises d'exploration et aux exploitations à petite échelle qui ne disposent pas toujours des capacités nécessaires pour nouer des relations grâce à des actions fréquentes et complètes d'engagement formel. La politique de l'entreprise et/ou des codes de déontologie sont susceptibles de favoriser ce type de comportement.

C. Fournir le soutien et l'information nécessaires pour que les parties prenantes représentent correctement leurs points de vue et leurs intérêts

Fournir l'information nécessaire

Fondement du devoir de diligence :

Si certaines informations importantes ne sont pas communiquées aux parties prenantes, alors celles-ci ne pourront pas entretenir un dialogue éclairé avec l'entreprise et, de ce fait, ne pourront pas faire part de leurs points de vue ou défendre leurs intérêts. Dans ces conditions, il se peut que certains impacts négatifs ne puissent pas être identifiés ou évités, et qu'ils ne soient pas correctement traités. De plus, les impacts positifs pourraient ne pas être optimisés et les parties prenantes pourraient ne pas se satisfaire des résultats de l'engagement, d'où une situation de conflit.

- ➡ Les entreprises devraient partager dans les meilleurs délais¹² les informations importantes avec parties prenantes, en les présentant sous un format qu'elles peuvent comprendre et consulter, afin qu'elles soient en mesure d'entretenir un dialogue éclairé.

12. Pour plus d'informations, voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : A. Assortir les activités d'engagement d'échéanciers réalistes ».

Par « informations importantes », on entend toutes les informations susceptibles d'altérer les décisions des parties prenantes si elles ne sont pas communiquées ou si elles le sont mal. En règle générale, elles comprennent : 1) les informations concernant le projet et ses impacts attendus ; ainsi que 2) les informations relatives au processus d'engagement des parties prenantes proprement dit (voir l'encadré 1 pour plus de détails). Les informations devraient être exactes et objectives, et toute incertitude devrait être éclaircie. Les parties prenantes devraient être consultées lors de la définition des informations importantes. Le degré de divulgation des données à l'intention des assureurs et des investisseurs constitue une référence utile en matière de divulgation des informations.

Encadré 1. Informations potentiellement importantes

Fourniture initiale d'informations

Les informations communiquées aux parties prenantes afin de garantir leur participation éclairée dans le contexte de projets extractifs peuvent notamment comprendre :

- des déclarations de valeur ou de conduite commerciale destinées à être rendues publiques
- des politiques d'entreprise (politiques sociales et environnementales, par exemple) et des codes de déontologie
- les objectifs de l'entreprises et ses activités en cours ou programmées (y compris la quantité de terres et d'eau qui sera utilisée, leur provenance, les infrastructures planifiées, le cycle de vie estimé du projet, les plans de réhabilitation des sols, etc.)
- les solutions alternatives de conception du projet (le cas échéant)
- les risques d'impacts négatifs et les plans de gestion proposés spécialement pour traiter ces risques en termes d'accès à la terre, à l'eau et aux moyens de subsistance (plans de réinstallation, plans d'atténuation des impacts environnementaux, etc.) et de sécurité
- informations concernant les processus d'engagement des parties prenantes
- informations sur les mécanismes permettant de formuler des plaintes et des réclamations
- si possible, engagements et obligations concernant le projet – contrats et accords applicables, par exemple, y compris les accords de partage des bénéfices avec la population
- informations relatives à la contribution du projet aux recettes publiques nationales, régionales et locales, et à sa contribution réelle, en application de la norme de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)
- études d'impact en matière sociale, environnementale et de droits de l'homme et bases de référence associées.

Encadré 1. **Informations potentiellement importantes** (suite)**Fourniture permanente d'informations**

La fourniture permanente d'informations peut concerner la gestion des impacts lorsqu'ils se produisent, ainsi que la communication relative au déroulement du processus d'engagement des parties prenantes. Ces informations comprennent :

- **Information sur les processus** : quelles sont les activités d'engagement prévues, qui les supervisera, quelles sont les procédures applicables. C'est particulièrement important dans la mesure où la transparence des mécanismes de prise de décision et la clarté des procédures constituent l'un des moyens les plus efficaces de gérer les attentes concurrentes des parties prenantes et de susciter la confiance dans le processus.
- **Information sur la mise en conformité** : le respect des règles régissant les impacts, telles que l'obligation de réaliser des études d'impact environnemental et social. Cela peut aussi supposer de communiquer des informations relatives au paiement d'impôts et de redevances aux États d'accueil ainsi qu'à l'investissement social et aux dépenses de développement, en cohérence avec le cadre réglementaire de certaines juridictions ou avec les engagements pris par l'entreprise de respecter les principes internationaux de transparence.
- **Bilan et suivi** : rendre compte aux parties prenantes pour leur montrer la manière dont leurs contributions ont – ou non – été intégrées à la planification des opérations et pourquoi, et de la manière dont les questions soulevées au cours du processus ont été traitées, et les informer d'éventuelles mesures à suivre¹.

1. Le bilan et le suivi doivent également consister à consulter les parties prenantes sur la question de leur satisfaction au regard de la manière dont leurs contributions ont ou non été intégrées à la planification des opérations. Pour plus d'informations, voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 5 : Donner suite ».

➡ Lorsqu'elles partagent des informations, les entreprises devraient s'attacher avec précaution à trouver un juste équilibre entre leur engagement en matière de transparence et les exigences de confidentialité.

Parfois, il faut adapter l'engagement pris en faveur de la transparence avec les exigences de confidentialité qui concernent l'entreprise (risques commerciaux, confidentialité commerciale et données en matière de propriété intellectuelle) mais aussi les parties prenantes (vie privée, sûreté et sécurité). De plus, les entreprises devraient reconnaître les risques liés à la divulgation d'informations hypothétiques ou non confirmées (des estimations non confirmées concernant les réserves, par exemple, pourraient susciter des attentes irréalistes dans la population locale).

Dans ce cas, il convient d'examiner attentivement les règles associées aux exigences de transparence et de confidentialité. Il faut tenir compte des questions de confidentialité et d'information tout au long des processus d'engagement et en discuter à l'avance avec les parties prenantes. Si une transparence complète est jugée imprudente, il faut s'efforcer de :

- restreindre l'accès aux informations sensibles à ceux qui y sont autorisés par le fournisseur des informations en question
- préserver l'anonymat des sources d'information
- éviter de fournir de fausses informations sous prétexte de confidentialité
- présenter si possible une explication ou une justification valable des raisons pour lesquelles une information n'a pas été partagée.

➡ Une fois les mécanismes de consultation établis avec les parties prenantes, celles-ci devraient être consultées pour qu'elles contribuent à déterminer quelles informations leur sont les plus utiles et sous quelle forme.

Apporter le soutien nécessaire aux parties prenantes

Fondement du devoir de diligence :

Dans certains cas, si aucun soutien (formation, interprétation, etc.) n'est apporté aux parties prenantes, il est possible qu'elles ne soient pas en mesure de communiquer adéquatement leurs points de vue et de défendre leurs intérêts. Dès lors, il se peut qu'il soit impossible d'identifier, d'éviter et de traiter correctement certains impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs, et que les résultats de l'engagement suscitent l'insatisfaction des parties prenantes, d'où une situation de conflit.

➡ Les entreprises devraient apporter le soutien nécessaire et libre de toute influence indue aux parties prenantes afin qu'elles puissent correctement évaluer et représenter leurs propres points de vue et intérêts.

La plupart du temps, les parties prenantes et/ou leurs représentants proviennent de milieux culturels, de systèmes éducatifs et de catégories socio-économiques différentes. Il arrive qu'ils ne soient pas familiers des aspects techniques d'un projet extractif, qu'ils n'aient aucune expérience formelle de la négociation et qu'ils ne s'expriment pas dans la même langue que l'équipe chargée de l'engagement ou les opérateurs chargés du projet.

Si nécessaire :

- Il convient de prendre les arrangements nécessaires pour que les parties prenantes puissent s'exprimer dans leur langue maternelle. Si une interprétation est nécessaire, l'entreprise doit veiller à ce que les interprètes soient approuvés par les parties prenantes. D'autre part, les documents doivent être fournis dans la langue de préférence des parties prenantes.
- Il peut être nécessaire de former les parties prenantes pour qu'elles participent à l'engagement de manière adéquate, notamment lorsqu'elles prennent part à des négociations complexes ou au suivi de la mise en œuvre des engagements. Les formations doivent être adaptées au contexte mais peuvent aussi comprendre des modules de connaissances de base en matière financière et environnementale, sur les principaux processus d'extraction, sur les méthodes participatives, sur l'investissement et le développement dans les projets d'extraction ou sur les techniques de négociation.
- Si les activités de renforcement des capacités ne semblent ni appropriées ni réalistes, l'entreprise pourra, avec l'accord des parties prenantes, désigner un intermédiaire, comme un facilitateur local, qui possède les compétences nécessaires et qui recueille la confiance et l'assentiment de la population locale. Sinon, il peut être utile d'accorder des fonds aux parties prenantes afin qu'elles sollicitent l'assistance d'experts indépendants.
- Les activités d'engagement doivent être conçues de manière à rendre aussi pratique que possible la participation des groupes représentatifs des parties prenantes susceptibles d'être affectées, afin de ne pas imposer une charge excessive aux parties prenantes en question. Dans certaines circonstances, il convient de prévoir une indemnisation adéquate pour couvrir les heures de travail perdues et les dépenses effectuées au titre des activités d'engagement (voir le tableau 5 pour plus d'informations).

D. Allouer des ressources adéquates aux activités

Fondement du devoir de diligence :

Si l'engagement des parties prenantes ne bénéficie pas de ressources (humaines et financières) suffisantes, il se peut que les activités ne puissent pas être correctement menées et qu'il soit impossible d'éviter ou de réparer certains effets néfastes pour les parties prenantes. De surcroît, les éventuelles possibilités pourraient ne pas être exploitées au maximum.

- ➔ Il convient de déterminer et de demander les ressources nécessaires aux activités d'engagement des parties prenantes à l'avance, étant entendu qu'il sera peut-être nécessaire de les ajuster en fonction de l'évolution du contexte local et opérationnel.

Tableau 5. **Ressources à allouer à l'engagement des parties prenantes**

Catégorie de ressources	Affectation (s'il s'agit de projets d'exploration, seules les sections en gras seront pertinentes)
Financières	<ul style="list-style-type: none"> ● ressources à affecter aux activités d'engagement et de sensibilisation ● ressources à affecter selon les cas aux mesures de réparation des impacts négatifs ayant touché des parties prenantes ● indemnisation des coûts de participation aux activités d'engagement incombant aux parties prenantes (heures de travail perdues, par exemple) et soutien permettant aux parties prenantes d'y participer (garde d'enfant, transport, repas) (si nécessaire) ● ressources à affecter au soutien des parties prenantes (renforcement des capacités, conseillers externes, etc.) ● ressources à affecter à la mise en œuvre des engagements.
Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ● employés possédant une expérience en matière d'engagement des parties prenantes, y compris une expérience concernant la conduite de consultations et les processus de résolution des conflits ● employés ou intermédiaires dont le bilan des précédentes initiatives en matière d'engagement est positif et qui ne sont soupçonnés d'aucune atteinte aux droits de l'homme ● employés possédant des connaissances linguistiques et culturelles pertinentes dans la région (facilitateurs locaux formés, traducteurs et interprètes locaux) ● employés possédant une expérience en matière d'agrégation des données et d'analyse des mécanismes de suivi et d'évaluation ● expertise juridique, y compris une maîtrise des contraintes, mesures et procédures réglementaires du pays d'accueil ● employés possédant des compétences de communication et de présentation auprès de différents publics.
Logistiques	<ul style="list-style-type: none"> ● soutien aux mécanismes complexes dans des environnements mal connus (soutien logistique ou sécuritaire dans des territoires isolés ou dangereux) ● transport si l'engagement doit être conduit sur un vaste territoire ● soutien sur le terrain aux équipes chargées de l'engagement.
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ● téléphones cellulaires et/ou satellitaires pour les engagements en zones isolées.
Formation/renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> ● ressources affectées, le cas échéant, à la formation et au renforcement des capacités des parties prenantes dans un cadre indépendant.

Le tableau 5 présente plusieurs exemples de ressources classiques. Cette liste n'est pas exhaustive, de même que tous les items concernant chaque entreprise ne sont pas recensés.

➡ Si les ressources allouées aux activités d'engagement des parties prenantes venaient à être réduites, le personnel présent sur le terrain devrait s'efforcer de prôner l'affectation de ressources supplémentaires et de rationaliser autant que possible les ressources existantes afin de favoriser les activités d'engagement.

Les méthodes qui suivent peuvent permettre de surmonter les contraintes pesant sur les ressources. L'encadré 2 présente des conseils spécifiques aux PME.

Encadré 2. **Surmonter les contraintes qui pèsent sur les ressources allouées aux activités des PME¹**

La façon dont l'engagement constructif des parties prenantes contribue à améliorer la réputation et à atténuer les risques intéresse les entreprises de toutes tailles et de toutes catégories. Les coûts induits par les conflits locaux et le retard pris par les projets sont plus souvent fatals à de petites entreprises engagées dans un projet unique qu'aux grandes entreprises. L'adoption de solides pratiques d'engagement des parties prenantes permet de valoriser la recherche d'investisseurs et d'acheteurs potentiels, y compris parmi les petites entreprises. À l'inverse, lorsque les relations avec les parties prenantes sont pauvres, les possibilités de vente des droits d'une concession s'en trouvent limitées.

En règle générale, les petites entreprises ont moins de ressources humaines et financières à consacrer à l'engagement des parties prenantes. Cependant, elles se caractérisent souvent par une plus grande souplesse dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, et ont généralement moins d'impacts à gérer que les grandes entreprises.

Il n'est pas nécessaire que les activités d'engagement soient onéreuses ou chronophages pour être constructives. La qualité de l'engagement – par l'écoute active et hiérarchisation des priorités, par exemple – a plus d'importance que la quantité de temps et d'argent dépensés.

Pour que l'engagement des parties prenantes soit constructif, les petites entreprises devraient :

- Encourager tous les employés et les sous-traitants présents sur site – y compris ceux dont les tâches sont essentiellement techniques – à traiter les parties prenantes avec respect et à rechercher leur confiance.
- Inscrire le personnel technique, par exemple les géologues prospecteurs et les ingénieurs, à des formations courtes en ligne sur l'engagement des parties prenantes (ou sur les relations avec la population locale).
- Hiérarchiser les questions d'engagement en privilégiant de façon sélective les groupes de parties prenantes les plus gravement affectés, afin de produire l'impact le plus fort avec les ressources disponibles.
- Mettre l'entreprise en position de partenaire plutôt que d'acteur majeur, voire unique, de l'engagement des parties prenantes, notamment les pouvoirs locaux et/ou les ONG.
- Employer des méthodes participatives de suivi afin de susciter la confiance des parties prenantes et d'optimiser les ressources.
- Optimiser l'intégration et les processus de consultation grâce à des mécanismes de réglementation comme l'élaboration d'analyses de l'impact, ainsi que des mécanismes de consultation des pouvoirs publics.

1. Pour plus de conseils, voir IFC (2014), *A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Junior Companies in the Extractive Industries*, mai, https://commdev.org/userfiles/FINAL_IFC_131208_ESSE%20Handbook_web%201013.pdf.

Sensibilisation

Dans les grandes entreprises avec les cadres dirigeants et les responsables exécutifs :

- Clarifier la valeur accordée à un engagement constructif des parties prenantes avec les cadres dirigeants et les responsables exécutifs. Cette valeur peut prendre les formes suivantes : réduction des coûts, prévention et atténuation des risques, amélioration de la réputation, accès à la terre, harmonisation des valeurs, mise en conformité avec le système juridique¹³.
- Expliquer les aspects pratiques de l'engagement des parties prenantes à ceux qui ne sont pas familiers du processus et des ressources nécessaires.
- Produire des études de cas des projets/opérations dans lesquels l'engagement des parties prenantes n'a pas été conduit et en indiquer les conséquences ou présenter les cas dans lesquels l'engagement a été conduit avec succès et les avantages liés à de bonnes pratiques d'engagement¹⁴.

Rationaliser les ressources : Il est possible d'alléger une partie de la charge des activités d'engagement des parties prenantes en tirant le meilleur parti des mesures d'efficacité et des synergies.

- **Faire avec ce que l'on a** : La diversité des points de vue utiles au processus d'engagement des parties prenantes provient souvent du personnel lui-même. Les activités principales nécessiteront souvent des moyens d'ordre logistique. Le personnel chargé de l'engagement des parties prenantes devrait identifier les ressources existantes et la manière dont elles peuvent être mises à contribution pour les activités d'engagement.
- **Centraliser** : Centraliser l'engagement des parties prenantes au sein des systèmes de gestion peut également contribuer à alléger la charge que représente chaque mesure individuelle d'engagement¹⁵. Il peut également

13. Pour plus de détails sur les arguments en faveur de l'engagement des parties prenantes, voir Davis, Rachel et Daniel Franks (2014), *Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*, Cambridge : CSR Initiative at the Harvard Kennedy School, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf ; Shared Value Initiative (2014), *Extracting with Purpose Creating Shared Value in the Oil and Gas and Mining Sectors' Companies and Communities*, <http://sharedvalue.org/resources/report-extracting-purpose>, l'Introduction du présent ouvrage.

14. De nombreuses études de cas ont apporté la preuve des impacts considérables qu'entraîne l'engagement des parties prenantes. Voir par exemple World Resources Institute (2007), *Development without Conflict: The Business Case for Community Consent*, http://pdf.wri.org/development_without_conflict_fpic.pdf.

15. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise », « B. Intégrer l'engagement des parties prenantes aux mécanismes centraux de gestion ».

être possible, le cas échéant, d'élaborer des stratégies régionales d'engagement lorsque les sites d'extraction sont géographiquement proches les uns des autres.

- **Utiliser les ressources externes** : Les tierces parties telles que les groupes de la société civile et d'autres entreprises extractives peuvent détenir des informations ou des mandats complémentaires qui peuvent être adaptés aux activités d'engagement des parties prenantes. Les processus et programmes existants peuvent favoriser et compléter les efforts d'engagement, et contribuer à éviter la saturation que les parties prenantes éprouvent parfois lorsque plusieurs activités d'engagement sont conduites simultanément.

ÉTAPE 4 : CONCEVOIR DES ACTIVITÉS ET PROCESSUS APPROPRIÉS ET EFFICACES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Étape 4 : Synthèse des mesures proposées

- Les échéanciers devraient être programmés de telle sorte que l'engagement débute aussitôt qu'il est possible, que les parties prenantes disposent d'assez de temps pour prendre part à un engagement constructif, et qu'ils laissent une marge de souplesse.
- Les entreprises devraient envisager quel type d'engagement est nécessaire ou requis en fonction du stade des opérations et des besoins d'engagement.
- Les activités d'engagement devraient être conçues d'une manière appropriée au contexte et au public, et tenir compte des bonnes pratiques.
- Il convient d'identifier les obstacles externes propres à l'engagement des parties prenantes qui sont liés au contexte dans lequel se déroule le projet, et d'élaborer les stratégies permettant de les surmonter.
- Il convient de mettre au point des processus clairs et fonctionnels permettant de répondre aux plaintes afin de prendre très en amont des mesures directes d'atténuation et de réparation.
- Les entreprises devraient consulter les parties prenantes et identifier et surmonter les obstacles empêchant de prendre des mesures de réparation adéquates.

A. Assortir les activités d'engagement d'échéanciers réalistes

Fondement du devoir de diligence :

En l'absence d'échéanciers appropriés et réalistes, il peut être impossible de capter comme il se doit les points de vue des parties prenantes et les relations nouées avec elles peuvent s'en trouver menacées. Dès lors, il peut ne pas être possible d'éviter ou de traiter correctement certains impacts négatifs pour les parties prenantes et d'optimiser les impacts positifs, et les résultats de l'engagement pourraient susciter l'insatisfaction des parties prenantes, d'où une situation de conflit.

Si les cycles de vie des différents projets d'extraction varient considérablement, certains durant quelques mois et d'autres des décennies, les mêmes principes généraux s'appliquent néanmoins pour ce qui est de l'établissement d'échéanciers pour l'engagement des parties prenantes, et ce quelle que soit la durée du projet.

➡ Il convient de programmer les échéanciers de telle sorte que l'engagement puisse débuter aussitôt qu'il est possible, que les parties prenantes puissent prendre part à un engagement constructif et qu'ils soient assez souples pour pouvoir être ajustés en fonction de l'évolution du contexte local et de l'environnement dans lequel se déroule le projet.

- **L'engagement doit commencer aussitôt qu'il est possible** : il est important de commencer très tôt l'engagement, car il faut du temps pour bâtir de solides relations avec les groupes de parties prenantes, et les entreprises peuvent ainsi anticiper les problèmes avant même qu'ils ne se présentent. Il est important de consulter les parties prenantes avant de prendre une quelconque décision susceptible de les affecter, et il sera souvent utile de consulter les groupes de parties prenantes dès le départ afin de cerner les risques et les opportunités et, le cas échéant, de contribuer à l'élaboration de plans et d'activités d'engagement. Les entreprises d'exploration ont un rôle majeur à jouer en la matière (pour plus d'informations, voir l'encadré 3 : « Activités d'exploration et premières impressions »). Idéalement, l'engagement devrait commencer au cours de la phase de conception ou de planification du projet.
- **Les parties prenantes devraient disposer de suffisamment de temps pour participer à un engagement constructif** : les parties prenantes devraient disposer de suffisamment de temps pour examiner les questions qui les touchent et pour s'organiser. Il ne faut pas attendre d'elles qu'elles prennent une décision sur la base d'une information dont elles viennent seulement de prendre connaissance. De même, il ne faut

Encadré 3. **Activités d'exploration et premières impressions**

Les entreprises d'exploration devraient suivre les mesures présentées dans ce Guide (en les calibrant en fonction du niveau de leurs impacts), et ce que leur projet soit ou non susceptible d'être prolongé jusqu'à la phase opérationnelle.

Les premières impressions sont cruciales pour faciliter l'engagement constructif des parties prenantes pendant toute la durée d'un projet extractif. C'est pourquoi la phase d'exploration est essentielle pour créer des conditions propices à l'engagement. Il arrive que l'exploration soit effectuée par de plus petites entreprises et qu'il s'agisse de ce fait de l'étape à laquelle les ressources humaines et financières sont les plus limitées, mais, comme on l'a vu dans l'encadré 2, il n'est pas nécessaire que les activités d'engagement soient onéreuses ou chronophages pour être constructives.

pas s'attendre à ce qu'elles participent à des activités d'engagement dont elles n'ont pas été prévenues assez à l'avance. Les parties prenantes doivent être consultées sur le temps dont elles ont besoin pour évaluer les informations qui leur sont fournies et pour formuler leurs commentaires et questions.

- **Les échéanciers devraient être souples et envisager l'engagement sous l'angle du cycle de vie du projet :** le processus d'engagement des parties prenantes est dynamique, itératif et continu. De ce fait, les échéanciers d'engagement qui sont fixés devraient être aussi souples que possible et tenir compte des délais imposés par les gouvernements ou fixés dans les contrats. Il convient de revoir les activités d'engagement des parties prenantes programmées et l'identification des parties prenantes affectées et de les ajuster pour répondre aux points suivants ou les anticiper, le cas échéant :
 - ❖ exploration avancée
 - ❖ études de faisabilité
 - ❖ acquisition d'un gisement/d'une concession
 - ❖ construction d'une nouvelle infrastructure
 - ❖ expansion ou réduction du projet
 - ❖ mises à jour des études d'impact social et environnemental
 - ❖ apparition de problèmes dans le cadre du suivi et de l'évaluation ou des mécanismes de réclamation
 - ❖ retours d'information importants des parties prenantes.

B. Identifier le mode d'engagement nécessaire ou requis

Fondement du devoir de diligence :

Lorsque le mode d'engagement qui convient n'est pas identifié, qu'il ne peut pas être dûment tenu compte des points de vue des parties prenantes dans les décisions relatives au projet et que la responsabilité de l'entreprise est susceptible d'être engagée (par exemple si elle ne respecte pas les obligations légales applicables en matière d'engagement, comme l'obligation d'obtenir le consentement).

Tous les modes d'engagement ne conviennent pas à tous les types de projets et à tous leurs stades de développement. Pendant la phase initiale d'exploration, par exemple, où les impacts du projet sont minimes et les impacts futurs inconnus pour l'essentiel, les modes d'engagement privilégieront généralement le partage de l'information et la consultation¹⁶.

16. Cela peut dépendre du type de partie prenante concerné par l'engagement. Il peut par exemple être nécessaire d'adopter des modes d'engagement différents lors d'un premier contact avec des peuples autochtones. Voir l'annexe B « Engagement des peuples autochtones ».

➡ Les entreprises devraient s'interroger sur le type d'engagement nécessaire ou requis en fonction du stade de développement du projet et des besoins d'engagement.

Il sera utile de consulter les parties prenantes sur le type d'engagement qu'ils prévoient ou requièrent pour identifier les méthodes appropriées.

Partage de l'information

Le partage de l'information peut prendre la forme de visites en personne, de séances d'information, de réunions publiques, d'émissions de radio, de publications sur les réseaux sociaux, de lettres d'information électroniques ou postales, de sites internet, de blogs, de billets réguliers dans la presse écrite, de guichets d'information du public.

Le partage de l'information est approprié lorsqu'il est nécessaire de fournir des informations aux parties prenantes concernant un projet ou une activité et leurs impacts attendus (positifs et négatifs), et il est utile à tous les stades d'un projet. Les réponses positives aux questions-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- Les parties prenantes ont-elles demandé que des informations soient partagées avec elles ?
- Est-il indispensable de partager certaines informations pour permettre aux parties prenantes d'entretenir un dialogue éclairé (autrement dit, l'information altérerait-elle les décisions des parties prenantes si elle n'était pas communiquée ou si elle l'était mal) ?
- Faut-il gérer les attentes des parties prenantes ?

Consultation/apprentissage

La consultation et l'apprentissage peuvent prendre la forme d'enquêtes, d'entretiens avec des dirigeants, de réunions de groupes, de débats, de forums consultatifs ou encore de conversations en ligne.

La consultation et l'apprentissage sont indiqués lorsqu'il est nécessaire de collecter des informations afin de comprendre le contexte dans lequel doit se dérouler le projet, ainsi que les préoccupations et les attentes des parties prenantes ; ils ont leur utilité à tous les stades d'un projet. Les réponses positives aux questions-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- Les attentes et les points de vue des parties prenantes sont-ils nécessaires (à la conception d'un projet de valeur partagée, par exemple, ou pour décider de la meilleure manière de partager l'information, ou encore pour déterminer les impacts dans le cadre d'une évaluation de référence) ?

- Les informations, constatations et conclusions doivent-elles être examinées et vérifiées par les parties prenantes (résultats de la cartographie des parties prenantes et études d'impact, par exemple) ?

Négociation

La négociation peut être conduite au moyen de mécanismes traditionnels de négociation, dans le cadre d'accords collectifs avec les travailleurs, par l'intermédiaire d'un médiateur, entre l'entreprise et les groupes de parties prenantes ou entre groupes de parties prenantes dont les attentes divergent.

La négociation est appropriée lorsque l'objectif consiste à obtenir l'accord des parties prenantes sur les termes et conditions auxquels un projet pourra se dérouler, y compris s'agissant de la gestion des impacts et de la répartition des bénéfices, et elle est la plus utile lorsqu'elle précède la réalisation des études de faisabilité, la phase de développement du projet, le démarrage des opérations et les grands travaux d'expansion. Les réponses positives aux questions-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- Les décisions qui affecteront les parties prenantes sont-elles encore en suspens (concernant la localisation d'une usine de transformation, par exemple, ou la manière dont les parties prenantes seront dédommagées pour le préjudice causé à leurs terres) ?

Consentement

Les processus de consentement formel peuvent prendre les formes suivantes : vote majoritaire de la population concernée, approbation par un organe traditionnel de prise de décision tel qu'un conseil des anciens, organisation d'un référendum régional, ou d'autres formes fixées par la réglementation ou par tout autre mécanisme définissant les conditions du consentement, ou par un accord conclu entre l'entreprise et les parties prenantes elles-mêmes.

Les processus de consentement sont appropriés lorsque leur objectif consiste à obtenir le consentement des populations affectées concernant la poursuite d'un projet ou l'atténuation de certains de ses aspects particuliers ou de ses effets sur tel ou tel droit. Les processus publics de réglementation et d'autorisation constituent une forme structurée de consentement généralement gérée par les échelons supérieurs des pouvoirs publics. Outre l'approbation réglementaire, le consentement des populations affectées peut prendre la forme d'une condition légale ou opérationnelle, voire d'attentes dans certains contextes, en particulier pour ce qui concerne l'engagement des

peuples autochtones¹⁷. Les processus de consentement peuvent être utilement déclenchés avant la réalisation des études de faisabilité, la phase exploratoire des projets et leur phase de développement, ou avant de grandes extensions du projet. Les réponses positives aux questions-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- Le consentement est-il prévu par la loi, par la politique de l'entreprise ou par des accords de financement ?
- La poursuite du projet en l'absence de consentement présenterait-elle un risque significatif pour les détenteurs de droits ou pour la conduite des opérations ?

Concrétiser les engagements

La participation des parties prenantes à la concrétisation des engagements peut notamment consister à les associer à la planification du projet, à sa mise en œuvre et à son démarrage ainsi qu'à son exploitation (au moyen d'un conseil local de supervision qui rendrait compte de l'avancement du projet et qui répondrait à toute discordance par rapport aux attentes par exemple). Cela peut être utile pour concrétiser des engagements précédemment pris ou négociés, tels que des projets de construction, la prestation de certains services, l'abondement d'un fonds communautaire ou des engagements requis par autorisation réglementaire, tels qu'ils ont été négociés ou qu'ils sont exigés.

Les réponses positives aux questions-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- Les engagements qui ont été convenus sont-ils concrétisés ?
- Des décisions relatives au projet sont-elles prises en lien avec les accords et les décisions conclus avec les parties prenantes (planification d'itinéraires de transport après qu'il a été convenu avec les parties prenantes qu'aucun itinéraire de transport ne traverserait les terres des populations locales) ?

Remédier aux impacts négatifs imprévus

Pour réagir aux impacts négatifs imprévus, il peut être nécessaire d'instaurer des mécanismes de réclamation¹⁸ qui permettent aux entreprises de les détecter et d'apporter des solutions rapides aux parties prenantes affectées. Il peut s'agir d'excuses, de restitution ou de restauration de biens,

17. Voir l'annexe B « Engagement des peuples autochtones », pour plus d'informations sur la recherche de consentement lors de l'engagement des peuples autochtones.

18. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : E. Établir des processus clairs et fonctionnels pour répondre aux réclamations ».

d'indemnités financières ou non financières, de satisfaction et de garanties de non-répétition, ou encore de modifications des procédures, des structures et de la communication¹⁹.

Ces mécanismes pourront s'avérer utiles s'il est nécessaire de répondre aux préoccupations des parties prenantes concernant un projet et de remédier aux impacts négatifs qu'il peut entraîner à n'importe quelle phase du projet, mais surtout pendant les phases de construction, d'exploitation et de fermeture. Les réponses positives à la question-type ci-dessous sont le signe que ce mode d'engagement peut être nécessaire ou requis.

- S'est-il produit un impact négatif qui doit être traité ?

Partage des bénéfices

Le partage des bénéfices peut être de nature monétaire ou non monétaire, en fonction de l'accord conclu entre l'entreprise et les parties prenantes concernées au termes d'un processus de négociation et de consultation (exemples : création d'emplois locaux dans des environnements de travail sûrs, engagement en faveur d'un approvisionnement local, diversifications des possibilités économiques générant des revenus, renforcement des capacités, transfert de technologies, amélioration des infrastructures locales, amélioration de l'accès au crédit et aux marchés, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, rémunération des services environnementaux, attribution de revenus, création de fonds financiers). (Voir l'encadré 4 pour plus d'informations sur comment tirer parti de l'engagement des parties prenantes pour optimiser la valeur partagée.)

19. La **restitution** désigne le fait de permettre à la partie affectée de retrouver sa situation initiale (restauration de la liberté, jouissance des droits de l'homme, de l'identité, de la vie de famille et de la citoyenneté, le retour sur le lieu de résidence et la restitution de l'emploi et des biens) ; la **réhabilitation** désigne la restauration de la qualité des sols, de l'eau et de l'air et de la santé et de la mobilité suite à un accident ou à une maladie ; l'**indemnisation** peut être de nature financière ou non financière et devrait être équivalente à ce que la personne affectée a perdu (il peut s'agir de dommages physiques et moraux, de la perte de possibilités, d'emploi, d'éducation et de bénéfices sociaux, de dommages matériels et de perte de revenus, y compris un potentiel de revenus, de préjudices moraux, des coûts liés à une assistance juridique et spécialisée, de services médicaux et de services psychologiques et sociaux) ; la **satisfaction** désigne les mesures effectives destinées à faire cesser des violations qui se poursuivent, des excuses publiques, des commémorations et hommages en l'honneur des victimes, la diffusion et la divulgation d'atteintes potentielles aux droits, et des sanctions.

Encadré 4. Tirer parti de l'engagement des parties prenantes pour optimiser la valeur partagée

Au-delà de son objectif consistant à éviter et à traiter les impacts négatifs, l'engagement des parties prenantes devrait également servir à optimiser la valeur¹ en harmonisant les intérêts commerciaux des entreprises avec les besoins et les priorités des populations. En pratique, cela pourrait se traduire par les mesures suivantes :

- Une entreprise pourrait investir dans un programme sanitaire visant à prévenir et à traiter les maladies infectieuses touchant les populations locales et par lesquelles leur propre main-d'œuvre risque d'être contaminée, comme le paludisme, le VIH et la tuberculose.
- Soutenir les entreprises locales afin d'en faire des fournisseurs compétitifs et efficaces du projet d'extraction peut constituer une stratégie d'approvisionnement local « gagnant-gagnant ».
- Construire des infrastructures de transport à double usage qui profitent à l'entreprise comme aux parties prenantes, par exemple en décidant d'investir dans des infrastructures plus ouvertes au public.

Les mesures de partage de la valeur profitent aux parties prenantes mais constituent aussi un remarquable argument en faveur des projets².

L'engagement des parties prenantes peut faciliter la mise en œuvre des mesures de partage de la valeur et contribuer à surmonter certains des obstacles associés :

- En permettant la collecte d'informations de meilleure qualité quant aux possibilités de création de valeur pour les parties prenantes.
- En identifiant et en faisant connaître les bénéfices potentiels du partage de valeur à la direction de l'entreprise afin de résoudre tout problème d'inadaptation des structures de l'organisation et des comportements.
- En contribuant à mesurer les avantages du partage de valeur grâce à la collecte des commentaires des parties prenantes.

1. La création de valeur partagée dans les entreprises extractives peut être répartie en trois niveaux :

- Réorienter les produits et les marchés (bâti des marchés locaux pour les produits intermédiaires créés par l'activité extractive, comme l'électricité ou l'eau d'irrigation).
- Redéfinir la productivité des chaînes de valeur (en renforçant les capacités de la main-d'œuvre locale, en consolidant les fournisseurs de la chaîne de valeur, en améliorant les capacités locales de préparation, de réaction et de restauration en cas de catastrophe et d'urgence, en optimisant l'utilisation de l'eau, de l'énergie et des autres ressources consommées par le projet).
- Créer des conditions locales favorables (en développant le réseau local d'entreprises qui soutiennent les secteurs extractifs ; en investissant dans des infrastructures et des réseaux logistiques partagés ; en s'unissant aux pouvoirs publics et aux autres parties prenantes pour construire des infrastructures locales ; en jouant un rôle actif dans l'ensemble du développement économique et local ; en renforçant les capacités locales et nationales de gouvernance).

Source : Shared Value Initiative & FSG, *Extracting with Purpose: Creating Shared Value in the Oil and Gas and Mining Sectors' Companies and Communities*, Part 2, <http://sharedvalue.org/extracting-purpose>.

2. Voir SFI (2010), *Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*, tableau 2.1, www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES.

Le partage des bénéfices est utile à tous les stades du projet, mais particulièrement pendant les phases de construction, d'exploitation et de fermeture.

- Les aspects positifs que le projet présente pour les parties prenantes peuvent-ils être optimisés ?

C. Identifier et appliquer les bonnes pratiques

Fondement du devoir de diligence :

Lorsque les activités d'engagement ne sont pas adaptées aux objectifs de l'entreprise et aux caractéristiques et points de vue de leur public, elles peuvent ne pas porter leurs fruits, voire présenter des risques pour certaines parties prenantes. Le fait de poser les bonnes questions lors de la conception des activités d'engagement peut également mettre en lumière d'éventuels obstacles à l'engagement (questions de capacité, problèmes de confidentialité) auxquels il faut apporter des réponses adaptées²⁰.

- ➔ Une fois identifiés, les modes d'engagement nécessaires doivent être conçus de manière à être adaptés au contexte et au public, et tenir compte des bonnes pratiques. Il est utile de consulter les parties prenantes pour identifier les approches les plus appropriées.

Le tableau 6 contient des questions type et présente des bonnes pratiques.

D. Identifier et surmonter les obstacles externes à l'engagement

Fondement du devoir de diligence :

L'identification proactive des obstacles externes et la mise au point de mesures destinées à les surmonter garantit l'efficacité des activités d'engagement des parties prenantes et permet d'anticiper et d'éviter les risques et problèmes potentiels concernant cet engagement, plutôt que d'y réagir a posteriori.

- ➔ Il convient d'identifier les obstacles externes à l'engagement des parties prenantes qui sont spécifiquement liés au contexte local dans lequel doit se dérouler le projet. Les stratégies visant à surmonter ces obstacles devraient être élaborées lors de la phase de planification du projet et révisées à mesure que les circonstances évoluent et que les parties prenantes formulent leurs commentaires.

20. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : D. Identifier et surmonter les obstacles externes à l'engagement ».

Tableau 6. **Identifier les bonnes pratiques et les appliquer aux activités d'engagement**

Questions à poser	Bonnes pratiques
Partage de l'information	
Quels sont les objectifs du partage d'information ?	Tous les documents d'information doivent être partagés en temps utile.
De qui se compose le public ?	Le public cible doit pouvoir accéder à l'information et être en mesure de la comprendre.
Comment le public peut-il accéder à l'information ?	Les informations importantes, surtout lorsqu'elles concernent le risque d'effets néfastes, doivent être présentées sous forme écrite de sorte que les membres des populations locales puissent les partager avec les experts de leur choix.
Quelles sont les capacités du public (langues parlées, alphabétisation, compétences techniques) ?	Les informations doivent être exactes et objectives, et toute incertitude doit être expliquée.
Existe-t-il des problèmes de confidentialité ?	La communication d'informations ne doit pas violer la confidentialité ni présenter des risques pour les parties prenantes (risques de sécurité ou de représailles dans des environnements hostiles ou répressifs, par exemple).
Les informations sont-elles sensibles ?	Une fois les informations communiquées, les parties prenantes elles-mêmes doivent être consultées pour contribuer à déterminer quelles informations leur sont les plus utiles et sous quelle forme, afin d'éviter toute saturation.
Qu'est-ce que les parties prenantes jugent important et utile en termes de contenu de l'information et de méthodes de partage ?	En règle générale, le partage de l'information doit être conjugué avec d'autres modes d'engagement (comme la consultation).
Quels autres modes d'engagement devraient être utilisés parallèlement au partage de l'information ?	
Consultation/apprentissage	
Quel est le but de la consultation ?	Le but précis de la consultation doit être formulé avec clarté et la participation à la consultation doit être éclairée et volontaire.
Qui doit être consulté ?	Les informations recueillies lors des consultations doivent être vérifiées.
La source est-elle crédible ?	Les informations recueillies doivent pouvoir être consultées par ceux qui les ont fournies, ne pas enfreindre les règles de confidentialité et ne pas générer de risques pour les parties prenantes (risques sécuritaires ou risques de représailles dans des environnements hostiles ou répressifs).
Le but de la consultation est-il compris par les parties concernées ?	
Sont-elles informées de la façon dont les informations seront utilisées et, le cas échéant, des mesures prises pour protéger leur confidentialité ?	
La consultation présente-t-elle des risques pour les parties prenantes ?	

Tableau 6. **Identifier les bonnes pratiques et les appliquer aux activités d'engagement (suite)**

Questions à poser	Bonnes pratiques
Négociation	
<p>Quel est le but de la négociation ?</p> <p>Le champ de la négociation a-t-il été fixé en toute clarté ?</p> <p>Qui participe à la négociation ?</p> <p>Toutes les parties disposent-elles des informations importantes ?</p> <p>Les termes de la négociation ont-ils été clairement définis et convenus ? Plus précisément, la notion d'« accord » est-elle clairement définie ?</p> <p>L'ordre du jour et le règlement de la réunion ont-ils été élaborés en consultation avec les parties prenantes ?</p> <p>Quelles sont les règles juridiques applicables à la négociation (obtention du consentement de tel ou tel groupe, par exemple) ?</p> <p>Quel est l'agencement ordinaire du lieu de négociation ?</p> <p>Quelles sont les capacités respectives des parties représentées à la table des négociations ?</p> <p>La négociation présente-t-elle des risques pour les parties prenantes ?</p> <p>La négociation fait-elle l'objet d'un relevé de décisions et celui-ci est-il approuvé par les parties prenantes ?</p> <p>Existe-t-il un risque d'intimidation ou de violence entre des parties prenantes ayant des intérêts concurrents ?</p>	<p>Les termes et la structure de la négociation doivent être convenus en commun et par avance, et doivent respecter toutes les règles juridiques applicables.</p> <p>La négociation doit se dérouler dans des conditions équitables. Un soutien doit être accordé si nécessaire aux parties prenantes afin qu'elles représentent correctement leurs points de vue et intérêts respectifs.</p> <p>Toutes les parties prenantes doivent participer à la négociation.</p> <p>Les processus de négociation, y compris les idées, questions et préoccupations soulevées, doivent autant que possible être documentées.</p> <p>Les accords finaux et les questions qui demeurent en suspens doivent être consignés, vérifiés et validés par les participants à l'activité d'engagement.</p> <p>S'il existe un risque de violence, ceux qui y sont exposés doivent être consultés au sujet d'éventuelles mesures de prévention afin de garantir les conditions nécessaires à leur participation. Toute négociation doit être reportée jusqu'à ce que les parties concernées puissent participer librement et sans crainte de représailles ou de coercition.</p>
Consentement	
<p>Le consentement est-il une règle juridique, opérationnelle et stratégique de l'entreprise ?</p> <p>Quelles sont les activités exigeant le consentement ?</p> <p>Quelles sont les parties dont le consentement est nécessaire ?</p> <p>Quand le consentement doit-il être obtenu ? Que signifie la notion de « consentement » pour l'entreprise et pour ceux dont le consentement est requis ?</p> <p>À quoi ressemble une absence manifeste de consentement ?</p> <p>Dans les cas où le consentement est accordé, à quelles conditions l'est-il et à quelles conditions peut-il être retiré ?</p> <p>Quels risques présente le fait de poursuivre les opérations sans consentement pour les détenteurs de droits et pour la poursuite du projet ?</p>	<p>Il convient que les détenteurs de droits établissent des critères clairs concernant l'identité de ceux qui doivent accorder leur consentement, ce qui constitue un consentement et ce qui constitue une absence manifeste de consentement.</p> <p>Le consentement doit être accordé de manière éclairée et volontaire, et sollicité en temps opportun.</p> <p>Il faut identifier clairement ce sur quoi le consentement doit porter et le processus visant à solliciter ce consentement doit être renouvelé si nécessaire.</p> <p>Les conditions du consentement et de son retrait doivent être clairement définies.</p> <p>Les processus d'engagement, y compris les idées, les questions et les préoccupations, doivent autant que possible être documentés.</p> <p>Les accords finaux et les questions demeurant en suspens doivent être enregistrées, vérifiées et validées par les parties prenantes qui participent à l'activité d'engagement.</p>

Tableau 6. **Identifier les bonnes pratiques et les appliquer aux activités d'engagement (suite)**

Questions à poser	Bonnes pratiques
Concrétiser les engagements	
<p>Quelle est la base sur laquelle se fondent les engagements ?</p> <p>Selon quel calendrier est-il prévu que les engagements soient concrétisés ?</p> <p>Quels sont les moyens nécessaires ?</p> <p>Quelles sont les possibilités de synergie (possibilités d'emploi local, par exemple) ?</p> <p>Quelles attentes les engagements suscitent-ils parmi les populations ?</p> <p>Les attentes ou les annonces sont-elles en décalage par rapport à l'évolution réelle des choses ? Comment les engagements ont-ils été formalisés ?</p>	<p>Les calendriers et les produits livrables doivent autant que possible correspondre à ce qui a été convenu avec les parties prenantes et promis initialement.</p> <p>Les discordances par rapport aux attentes doivent être résolues au plus vite. Il convient de tirer le meilleur parti possible des synergies en matière de développement local.</p> <p>Les processus d'engagement, y compris les idées, questions et préoccupations, doivent autant que possible être documentés.</p> <p>Les accords stipulant les engagements doivent être formalisés et il convient de rendre compte de leur suivi¹.</p>
Remédier aux impacts négatifs	
<p>Quelles sont les obligations juridiques visant à remédier aux impacts négatifs ?</p> <p>Quelles mesures l'entreprise est-elle capable de prendre ?</p> <p>Quelles sont les attentes et les préférences des parties prenantes ?</p> <p>Les impacts négatifs sont-ils collectifs ou individuels ?</p> <p>La responsabilité de remédier aux impacts est-elle partagée avec un autre acteur (pouvoirs publics, partenaire commercial) ?</p> <p>Quelle est la forme de réponse la plus appropriée pour remédier aux impacts négatifs ?</p> <p>Quelles sont les risques associés aux différentes mesures ?</p> <p>Comment mesurer le niveau de satisfaction suscité par les mesures prises ?</p>	<p>Les mesures prises pour remédier aux impacts négatifs devraient autant que possible traiter adéquatement le préjudice porté et ses causes sous-jacentes, et ce de manière rapide et transparente.</p> <p>De même, toutes les obligations légales relatives aux mesures d'atténuation et de réparation devraient être respectées et les termes de la réparation devraient au moins être conformes, le cas échéant, aux directives internationales sur la réparation.</p> <p>Les mesures de réparation devraient placer les parties prenantes dans une situation aussi bonne, voire meilleure que celle dans laquelle ils se trouvaient avant d'être affectés.</p> <p>Les parties prenantes devraient être associées aux décisions concernant la manière dont les impacts négatifs sont traités et à l'évaluation de la valeur des dommages causés².</p> <p>Les mesures de réparation et d'atténuation doivent respecter la culture locale et il convient d'envisager les risques et les avantages des différentes formes de mesures³.</p> <p>Les processus d'engagement, y compris les idées, questions et préoccupations soulevées, doivent autant que possible être documentés.</p> <p>Les accords finaux et les questions demeurant en suspens devraient être enregistrés, vérifiés et validés par ceux qui participent à l'activité d'engagement. Ces accords ne devraient pas empêcher l'accès aux mécanismes de recours judiciaires et non judiciaires (par des dérogations, par exemple).</p> <p>Il convient d'évaluer le niveau de satisfaction suscité par le traitement des impacts négatifs.</p>

Tableau 6. **Identifier les bonnes pratiques et les appliquer aux activités d'engagement (suite)**

Questions à poser	Bonnes pratiques
Partage des bénéfices	
Quelle sorte de bénéfices le projet est-il susceptible d'apporter aux parties prenantes ? Comment ces bénéfices peuvent-ils être optimisés ?	S'efforcer d'identifier les possibilités d'optimisation des bénéfices.
Quelles sont les parties prenantes qui profiteront de ces bénéfices ? Lesquelles en seront exclues ?	Veiller à ce que les activités soient conformes aux priorités de développement et aux objectifs sociaux du gouvernement et des populations du territoire dans lequel les opérations ont lieu, et à ce qu'il soit tenu compte des différences de priorités entre les hommes et les femmes.
Quels sont les priorités de développement et les objectifs sociaux du gouvernement et de la population affectés ?	Partager les bénéfices au moyen d'un processus de consultation et d'évaluations d'impact, d'une manière qui ne profite pas indûment à certains groupes particuliers mais qui favorise un développement social équitable et durable.
S'agissant des bénéfices, quelles sont les priorités identifiées par les parties prenantes ?	
Quels sont les risques potentiels concernant les bénéfices (bénéfices inéquitables ou qui provoquent des évolutions sociales négatives) ?	

1. Pour plus d'informations, voir les « Recommandations à l'attention du personnel de terrain », « Étape 5 : Donner suite ».
2. La forme de réponse pour remédier aux impacts négatifs peut prendre des formes diverses : excuses, restitution, redressement, indemnités financières ou autres et sanction, mais aussi prévention des pratiques abusives au moyen notamment d'injonctions ou de garanties de non-répétition. En règle générale, l'indemnisation doit tenir compte de toutes les pertes concernées. Toutefois, l'évaluation des préjudices est un processus complexe tant dans le cadre de l'engagement des parties prenantes que dans le cadre des procédures judiciaires en général, et, à ce titre, il ne relève pas du champ de ce Guide. Pour plus d'informations, voir Martin Beristain, Carlos (2010), *El derecho a la reparación en los conflictos socioambientales: Experiencias, aprendizajes y desafíos prácticos*, Bilbao, Hegoa, <http://publ.hegoa.efaber.net/publications/234>.
3. Pour plus de conseils sur les procédures de réparation à l'intention de peuples autochtones particuliers, voir Doyle, C. (éd.) (2015), *Business and Human Rights: Indigenous Peoples' Experiences with Access to Remedy. Case studies from Africa, Asia and Latin America*, Chiang Mai, Madrid, Copenhagen : AIPP, Almaciga, IWGIA, www.iwgia.org/iwgia_files_publications_files/0713_Access_to_Remedy_for_eb.pdf.

Le tableau 7 présente une liste d'obstacles courants et de stratégies visant à y remédier.

E. Établir des processus clairs et fonctionnels pour répondre aux réclamations

Fondement du devoir de diligence :

Permettre aux parties prenantes de formuler des réclamations aidera l'entreprise à identifier les impacts négatifs. Parce qu'il a pour objet d'aboutir à une réparation, le mécanisme de réclamation est l'un des principaux moyens de traitement des impacts négatifs. Les mécanismes de réclamation peuvent se traduire par des mesures correctrices rapides et, ainsi, éviter l'aggravation des problèmes tout en instaurant une relation de confiance pouvant constituer le socle d'un futur engagement constructif.

Nombreux sont les impacts des activités extractives qui sont connus par avance, et leur traitement passe par la consultation et la négociation avec les parties prenantes afin de déterminer quelle est la réponse la plus appropriée.

Tableau 7. **Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Normes sociales et culturelles	<p>Les normes et pratiques sociales et culturelles empêchent parfois certaines personnes et certains groupes d'une population de participer aux activités d'engagement.</p> <p>Dans certaines cultures, par exemple, les femmes ne sont pas autorisées à participer aux processus de prise des décisions importantes de leur communauté. Dans certains milieux, l'appartenance à une religion, un groupe ethnique ou une caste peut se traduire par l'exclusion de certaines personnes des réunions au cours desquelles sont prises les décisions importantes. Dans certaines cultures, les jeunes sont exclus de tout engagement.</p>	<p>Organiser des réunions distinctes avec différents groupes afin que les personnes marginalisées ou potentiellement vulnérables (minorités ethniques, castes inférieures) aient la possibilité de prendre part à l'engagement.</p> <p>Organiser si possible un forum distinct pour les femmes afin qu'elles prennent part à l'engagement, et s'assurer que l'équipe chargée de l'engagement comprend des femmes.</p> <p>Assurer l'engagement d'organisations de jeunesse et d'écoles au sujet des effets concernant les jeunes, comme les possibilités d'emploi et de formation professionnelle, par exemple.</p> <p>Veiller à ce que le protocole et les techniques d'engagement soient culturellement adaptés.</p>
Dynamiques de pouvoir	<p>Il arrive que les acteurs de pouvoir locaux dominent les réunions avec les acteurs extérieurs en créant une atmosphère coercitive contraire à un engagement constructif et inclusif. Parfois, les activités d'engagement présentent des risques pour les parties prenantes (défenseurs des droits de l'homme, représentants et dirigeants locaux ou syndicaux).</p>	<p>Organiser des réunions privées et en personne avec les interlocuteurs de sorte qu'ils se sentent moins inhibés et réticents à faire valoir leurs points de vue en raison de la présence d'individus localement influents ou puissants.</p> <p>Adopter des mesures de confidentialité et garantir aux interlocuteurs que l'information qu'ils fournissent sera traitée de manière anonyme et confidentielle afin de protéger leur confidentialité.</p> <p>Prévoir des procédures de vote anonyme et éviter de garder une trace écrite des informations les plus sensibles.</p> <p>Si l'engagement d'une partie prenante donnée risque de la mettre en danger, envisager de consulter des tierces parties, telles que des ONG ou d'autres, qui ont précédemment travaillé avec le groupe en question, quant à la marche à suivre.</p> <p>Les dynamiques de pouvoir entre les parties prenantes et les entreprises du secteur extractif sont souvent très déséquilibrées ; il faut s'efforcer de les rééquilibrer pour éviter des situations d'engagement implicitement hostiles (en s'assurant par exemple que le lieu choisi pour la négociation et son agencement permettent aux parties prenantes de se sentir à l'aise).</p>

Tableau 7. Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes (suite)

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Contraintes logistiques	L'isolement, le caractère accidenté du terrain, la faiblesse des infrastructures de transport peuvent empêcher certaines parties prenantes de participer aux activités d'engagement. De même, la faiblesse des réseaux de communication peut nuire à leur participation. Les jeunes, les personnes âgées et les personnes de santé fragile ou en situation de handicap peuvent rencontrer des difficultés pour participer aux processus d'engagement.	Organiser des réunions dans les lieux où les gens se réunissent habituellement après les réunions publiques et où il est facile de se rendre. Fournir des moyens de transport ou prendre d'autres mesures (émissions de radio à ligne ouverte, par exemple) à l'intention des personnes qui vivent dans des zones isolées, de sorte qu'elles puissent assister ou participer aux réunions et aux autres activités d'engagement. Être prêt à effectuer des déplacements afin de rencontrer tel ou tel groupe particulier (jeunes/personnes âgées, personnes de santé fragile ou en situation de handicap) aux moments et endroits qui leur conviennent. Faire preuve de souplesse et consacrer du temps supplémentaire à l'engagement lorsque les réunions doivent être reportées pour des raisons de santé ou autres.
Contraintes socio-économiques	Il se peut que les personnes ne soient pas en mesure de payer les frais de déplacement ou de se libérer de leur travail pour assister aux réunions et aux consultations. Il arrive que les parties prenantes ne soient pas alphabétisées ou qu'elles ne possèdent qu'un faible niveau d'éducation.	Programmer l'engagement à des dates et dans des lieux qui correspondent aux calendriers des différentes parties prenantes. Si, par exemple, une entreprise souhaite la participation de paysans pauvres, il n'est guère indiqué de prévoir les réunions pendant les heures de travail en période de moisson. Assurer le transport ou couvrir les frais de déplacement des personnes participant aux réunions. Communiquer en termes simples et non techniques que les personnes peu éduquées puissent comprendre ; fournir de la documentation expliquant le projet sous divers formats – brochures, images et cartes, par exemple. Communiquer plusieurs fois les informations importantes de sorte que les parties prenantes les comprennent.
Contraintes législatives et régimes répressifs¹	Il arrive que le droit ou les pratiques locales entrent en contradiction avec les politiques de l'entreprise ou les normes internationales.	Faire connaître en toute clarté et au plus grand nombre l'engagement de l'entreprise à respecter les droits de l'homme internationalement reconnus, comme le prévoient les Principes directeurs de l'OCDE. Lorsque le droit local entre en contradiction avec les normes et les politiques de l'entreprise, les besoins et attentes doivent être clairement formulés et négociés d'emblée, avant même le démarrage des opérations ² . Encourager les pouvoirs publics à respecter leurs obligations en matière de droits de l'homme, surtout lorsqu'elles sont en lien direct avec les activités de l'entreprise. Éviter de contribuer à la criminalisation des défenseurs des droits de l'homme ou à l'utilisation des organes d'application de la loi pour réprimer des manifestations pacifiques ou d'autres formes d'opposition au projet. Envisager de ne pas s'implanter ou de se retirer dans les contextes où les droits de l'homme ne peuvent pas être respectés.

Tableau 7. **Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes (suite)**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Contraintes de capacités³	Les pouvoirs locaux et les chefs traditionnels ne possèdent pas toujours une expérience de l'engagement dans le cadre de grands projets extractifs et il peut être nécessaire de renforcer leurs capacités. Ils peuvent aussi solliciter une assistance pour les aider à gérer la charge et la pression supplémentaire qu'impose la coordination du processus de consultation ou d'engagement de la population.	Examiner les capacités du groupe et procéder aux ajustements nécessaires avant de communiquer les informations et de consulter les groupes, ou tout au long de la négociation (par de la formation, un soutien externe, etc.). Apporter un soutien direct ou par l'intermédiaire d'autres agences telles que des syndicats sectoriels nationaux ou mondiaux ou des ONG pour renforcer les capacités.
Intérêts et attentes concurrents des différentes parties prenantes	Il arrive que les entreprises favorisent un groupe aux dépens d'un autre lors de la répartition des bénéfices d'un projet pendant les activités d'engagement, ou qu'elles en donnent l'impression. Les besoins, souhaits et attentes des différents groupes de parties prenantes peuvent s'avérer concurrents, voire diamétralement opposés, auquel cas il n'existe pas de consensus entre parties prenantes sur les différentes questions.	Envisager le contexte dans lequel l'engagement doit se dérouler, y compris les relations préexistantes entre les groupes de parties prenantes et en leur sein, et adopter une approche inclusive de l'engagement. Il convient de formuler clairement les critères et processus de répartition des bénéfices, de cerner précisément les intérêts et attentes des groupes concurrents, de prendre les décisions en toute transparence et de donner aux groupes insatisfaits la possibilité de faire valoir leurs préoccupations dans le cadre de processus de réparation solides et objectifs ⁴ . Il peut être utile de solliciter l'appui d'un médiateur neutre ; son rôle de doit pas consister à rechercher le consensus entre les parties, mais plutôt à veiller à ce que chaque partie ait clairement et objectivement conscience de ses propres intérêts et à faciliter la prise de décisions collaboratives entre les différentes parties prenantes. Il faut tenir compte de tous les points de vue des parties prenantes et y donner suite dans toute la mesure du possible. Sans ignorer les points de vue divergents, il convient de hiérarchiser les parties prenantes depuis celles qui sont le plus affectées par le projet à celles qui le sont le moins.
Mauvaise foi de la part des parties prenantes ou d'autres groupes	Certains groupes de parties prenantes peuvent chercher à profiter du processus d'engagement (par exemple, dès que la nouvelle d'une probable réinstallation autour d'une concession est connue, certains individus peuvent construire des cabanes de fortune dans la zone de réinstallation pour pouvoir eux aussi exiger une indemnisation).	Clarifier la définition de l'engagement de bonne foi concernant les propres actions de l'entreprise et ce qui est attendu en échange, en veillant à ce que la notion de « mauvaise foi » ne se résume pas à désigner une absence de soutien ou d'approbation des activités proposées par l'entreprise. Consulter les populations locales et bâtir un solide socle de connaissances avant d'engager les parties prenantes. Partager les conclusions de l'étude d'impact et le processus de traitement des impacts. Établir un mécanisme de réparation transparent et équitable qui permette à toutes les parties de faire entendre leur voix et de résoudre les différends de manière objective.

Tableau 7. **Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes (suite)**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Violence et opposition	<p>Les parties prenantes et la société civile font activement campagne contre l'entreprise ou contre le projet.</p> <p>Certaines parties prenantes utilisent la violence pour exprimer leur insatisfaction à l'égard de l'entreprise ou du projet.</p>	<p>Examiner la cause sous-jacente de l'opposition plutôt que prendre des mesures légales contre les membres de la population concernés, ce qui pourrait exacerber davantage la situation et contribuer à la criminalisation de défenseurs des droits non violents.</p> <p>Éviter de faire des déclarations publiques remettant en question les travaux de ces groupes ou les accusant d'être responsables des éventuels retards et perturbations subis par le projet.</p> <p>Toujours éviter de répondre par la violence lorsque des précautions de sécurité sont prises.</p> <p>S'assurer de l'adhésion aux Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme lors du recrutement et de la gestion du personnel de sécurité.</p> <p>Prendre langue avec les groupes d'opposition et renouveler les invitations à participer régulièrement et en toute bonne foi aux activités d'engagement.</p> <p>Dans les contextes où l'opposition est quasi généralisée, qu'elle ne se fonde pas sur des informations erronées ou partiales, et qu'elle persiste malgré les tentatives d'engagement constructif, l'entreprise doit analyser les risques que présente la poursuite du projet.</p>
Problèmes hérités du passé et liés à un engagement lacunaire des parties prenantes	<p>Un nouvel opérateur peut se heurter à des difficultés liées aux lacunes de l'engagement des parties prenantes conduit par ses prédécesseurs ou au fait que les membres de la population locale ont une mauvaise expérience passée des activités extractives.</p>	<p>Identifier ces problèmes dès les efforts initiaux de compréhension du contexte et, le cas échéant, identifier les problèmes hérités du passé avant de prendre des engagements et de réaliser des investissements dans un projet.</p> <p>Faire connaître en toute clarté la relation qui existe entre l'entreprise et les précédents opérateurs. Reconnaître d'emblée les problèmes perçus qu'ont posés de précédentes expériences d'engagement – ou d'absence d'engagement.</p> <p>Traiter les impacts négatifs hérités d'un prédécesseur auxquels l'entreprise continue de contribuer (rejet des déchets de chantier dans les réserves d'eau des populations locales, par exemple, en raison d'une mauvaise localisation de la zone de captage par le précédent opérateur).</p> <p>Exposer clairement ce qui peut être fait, quelles sont les questions qui demeurent négociables, s'il est possible de traiter les impacts négatifs liés à des opérations antérieures, comment la direction et sa stratégie d'engagement se distingueront des précédents opérateurs.</p> <p>En cas d'impacts sur les droits de l'homme et en l'absence d'autre solution, l'entreprise d'acquisition devrait fournir, permettre ou soutenir elle-même une mesure de réparation dans la mesure de sa contribution aux impacts provoqués par son prédécesseur.</p>

Tableau 7. **Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes (suite)**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Discordance entre les attentes et la réalité⁵	<p>Les parties prenantes ignorent les caractéristiques opérationnelles et financières d'un projet extractif et, de ce fait, ont des attentes élevées concernant les bénéfices qu'une opération devrait leur apporter en termes budgétaires et de développement.</p> <p>C'est un problème particulièrement aigu pour les entreprises d'exploration, qui peuvent être confondues avec les entreprises chargées de l'extraction en tant que telle, bien qu'elles ne disposent pas des mêmes ressources et que le plus souvent, elles ne découvrent pas de gisements commercialement exploitables.</p>	<p>Encourager tout au long de l'engagement les parties prenantes à partager leurs attentes et, inversement, partager les attentes de l'entreprise concernant le projet afin d'identifier toute discordance et de veiller à ce que chacun comprenne le point de vue de l'autre.</p> <p>Pour gérer ces attentes, il peut être utile de faire preuve de transparence concernant le projet et les engagements. La publication des contrats ainsi que des revenus et des impôts payés peut contribuer à donner aux parties prenantes une vision claire du projet.</p> <p>Apporter aux parties prenantes le soutien nécessaire pour qu'elles comprennent les réalités opérationnelles du projet⁶.</p>
Captation des élites	<p>Les représentants des parties prenantes agissent dans leur propre intérêt et ne représentent pas les moins de vue ou les intérêts de leurs mandants.</p>	<p>Lors de la négociation d'accords, de la mise en œuvre d'engagements et de l'adoption de mesures de réparation, il faut tenir compte de leur valeur pour le groupe de parties prenantes et des intérêts de ce dernier.</p> <p>Lorsque l'entreprise a détecté des signaux d'alerte concernant des représentants choisis par les parties prenantes, elle doit procéder à une consultation élargie des groupes de parties prenantes sur la marche à suivre⁷.</p>

1. Un certain nombre d'outils fournissent des conseils relatifs aux types de ressources nécessaires pour mener des projets dans des zones de conflit ou à risque élevé. Par exemple : OCDE (2006), *Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises opérant dans les zones à déficit de gouvernance*, www.oecd.org/fr/daf/inv/responsabilitedesentreprises/36885830.pdf ; IPIECA (2008), *Guide to operating in areas of conflict for the oil and gas industry*, www.ipieca.org/publication/guide-operating-areas-conflict-oil-and-gas-industry.
2. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise », « Tenir compte des questions d'engagement des parties prenantes avant de réaliser des investissements ou de nouer des relations commerciales ».
3. Pour plus d'information, voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 3 : C. Fournir le soutien et l'information nécessaires pour que les parties prenantes représentent correctement leurs points de vue et leurs intérêts ».
4. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 4 : E. Établir des processus clairs et fonctionnels pour répondre aux réclamations ».
5. Il est particulièrement important de comprendre les attentes lors de la phase d'exploration d'un projet, car la plupart des activités conduites à ce stade ne se traduiront pas par des projets extractifs viables sur le plan commercial. De plus, si les projets d'exploration donnent lieu à la découverte d'un gisement, les attentes auront déjà été suscitées et l'entreprise qui transforme cette découverte en projet d'extraction devra en tenir compte.
6. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 3 : C. Fournir le soutien et l'information nécessaires pour que les parties prenantes représentent correctement leurs points de vue et leurs intérêts ».
7. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 2 : B. Contrôler les représentants ou interlocuteurs des groupes de parties prenantes ».

Parfois, les impacts négatifs ne sont pas anticipés et doivent être traités de manière réactive. Il est important qu'une entreprise prenne conscience des problèmes lorsqu'ils surviennent et qu'elle y réponde.

➡ Il convient d'établir des processus clairs et fonctionnels de réponse aux réclamations afin de permettre aux parties prenantes de formuler leurs préoccupations concernant l'entreprise et à l'entreprise de prendre des mesures précoces et directes d'atténuation et de correction.

Les mécanismes de réclamation des entreprises ou de la population locale ne devraient pas empêcher l'accès aux mécanismes de recours judiciaire ou non judiciaires, y compris aux Points de contact nationaux pour les Principes directeurs de l'OCDE²¹. Ils ne devraient pas non plus servir à saper le rôle des syndicats dans le règlement des conflits de travail²². Les mécanismes de réclamation de l'entreprise, en particulier, ne sont pas adaptés au traitement des cas d'atteintes graves aux droits de l'homme comme la torture, le viol, le meurtre et les violations du droit humanitaire. Des crimes aussi graves doivent être signalés aux autorités nationales compétentes et aux organisations internationales de défense des droits de l'homme. Il faut alors que les entreprises facilitent, sans les entraver, les enquêtes pénales et civiles ou les enquêtes en matière de droits de l'homme, et les dérogations de droit empêchant les victimes de graves atteintes aux droits de l'homme d'accéder aux mécanismes de recours judiciaires ne doivent pas être invoquées dans le cadre des mécanismes de réclamation des entreprises²³.

21. Voir chapitre XIV, paragraphe 43 dans *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

22. *Idem*.

23. Selon une récente lettre non contraignante du Haut-Commissariat aux droits de l'homme, « le postulat général doit être dans la mesure du possible qu'aucune dérogation ne peut s'appliquer aux réclamations résolues au moyen d'un mécanisme de réclamation non judiciaire. Cela étant, et compte tenu du fait qu'il n'existe aucune interdiction en tant que telle des dérogations de droit dans les normes et pratiques internationales actuelles, il peut arriver que des entreprises commerciales souhaitent, pour des raisons de prévisibilité et de finalité, qu'une dérogation de droit soit demandée aux plaignants au terme du processus de réparation. Dans ce cas, la dérogation doit être interprétée au sens le plus strict et préserver le droit des plaignants à déposer un recours en justice pour toute plainte de nature pénale ». L'avis du HCDH sur cette question a toutefois été contesté par certaines parties prenantes. Pour consulter le document intégral, voir Haut-Commissariat aux droits de l'homme (2013), « Re: Allegations regarding the Porgera Joint Venture remedy framework », juillet, www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/LetterPorgera.pdf.

Les procédures de réparation doivent posséder plusieurs caractéristiques. Les critères d'efficacité concernant les mécanismes de réclamation non judiciaires contenus dans les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme constituent un point de référence essentiel²⁴ (voir le tableau 8 pour plus d'informations).

Tableau 8. **Critères d'efficacité concernant les mécanismes de réclamation non judiciaires**

Légitimes	Fiabilité Responsabilité
Accessibles	Connus Diversité des points d'accès Aide à surmonter les obstacles
Prévisibles	Clarté des procédures Clarté des délais
Équitables	Accès équitable aux sources d'information, aux conseils et aux compétences Traitement équitable
Transparents	Tenir les requérants informés du cours de la procédure Fournir des informations sur la capacité du mécanisme à susciter la confiance
Compatibles avec les droits	L'issue des recours et les mesures de réparation doivent être compatibles avec droits internationalement reconnus Pas d'atteinte au droit de recours
Une source d'apprentissage permanent	Tirer les enseignements propres à : i) améliorer le mécanisme ; et ii) à prévenir les atteintes futures
Fondés sur la participation et le dialogue	Consulter les « utilisateurs » (y compris les utilisateurs internes) sur la conception et les résultats ¹

1. Pour un modèle pertinent de conception efficace d'un mécanisme de réclamation dans le secteur des activités pétrolières et gazières, voir IPIECA's *Community Grievance Mechanism Toolbox*, www.ipieca.org/publication/community-grievance-mechanism-toolbox ; dans le secteur des activités minières, voir ICMM (2009), *Human Rights in the Mining & Metals Industry: Handling and Resolving Local Level Concerns & Grievances*, <http://hub.icmm.com/document/691>.

Source : The Office of the Compliance Advisor/Ombudsman, *A Guide to Designing and Implementing Grievance Mechanisms for Development Projects*, www.cao-ombudsman.org/howwework/advisor/documents/implemgrieveng.pdf, incorporant les critères d'efficacité concernant les mécanismes de réclamation non judiciaires contenus dans les *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*.

La forme que doivent prendre les processus de réparation varie selon la taille et la nature de l'activité. Les projets de faible ampleur et les activités d'exploration dotées de budgets limités, par exemple, doivent être assortis d'un mécanisme de réclamation simple et proportionnel au nombre le plus plausible de réclamations à traiter.

24. Voir Nations Unies (2011), *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, section B, paragraphe 31, www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf.

F. Dialoguer avec les parties prenantes pour veiller à ce que les mesures de réparation soient adaptées

Fondement du devoir de diligence :

Les entreprises ont l'obligation de réparer les impacts réels qu'elles provoquent ou auxquels elles contribuent. Il arrive cependant que certaines mesures de réparation ne soient pas adaptées et qu'elles présentent même dans certains contextes des risques pour les parties prenantes. Pour s'assurer que les mesures de réparation sont adaptées et pour éviter les risques potentiels, il convient de consulter les parties prenantes et de résoudre les problèmes par anticipation.

➡ Les entreprises devraient consulter les parties prenantes et identifier et lever les obstacles qui empêchent de prendre les mesures de réparation adéquates.

En vertu des Principes directeurs de l'OCDE, les incidences réelles provoquées en tout ou partie par les entreprises doivent être traitées grâce à des mesures de réparation²⁵. Celles-ci, toutefois, peuvent prendre plusieurs formes différentes : restitution, redressement, indemnisation, satisfaction et garanties de non-répétition²⁶. Outre la diversité des formes envisageables, les réponses peuvent aussi varier en portée et être de nature individuelle ou collective²⁷. Toutes les formes de réparation ne conviennent pas dans n'importe quel contexte et, de surcroît, certaines formes de réparation peuvent présenter des risques (voir le tableau 9 pour plus d'informations).

25. Voir « chapitre II : Commentaire sur les principes généraux », paragraphe 14, A12, in *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

26. Voir les *Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, « Commentaire » à la section III.A, principe 2 ; Principes fondamentaux et directives des Nations Unies concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire, www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_FR.pdf.

27. La réparation collective peut être indiquée dans certaines situations de préjudice collectif, comme la dégradation de terres ayant une valeur spirituelle, et peut contribuer à un usage efficient des ressources.

Tableau 9. **Obstacles courants et méthodes de réparation**

Type d'obstacle	Explication	Méthode
La réparation n'est pas adaptée ou optimale dans le contexte	Toutes les formes de réparation ne peuvent pas s'appliquer à toutes les circonstances. L'expérience montre par exemple que dans les populations qui n'ont jamais travaillé dans de le cadre d'une économie monétaire ou qui ne sont pas accoutumées aux instruments d'épargne et d'investissement, les indemnités forfaitaires sont souvent dépensées très rapidement, d'où un appauvrissement à long terme.	<p>Les entreprises devraient consulter les acteurs régionaux qui possèdent une expérience des processus de réparation (organisations de la société civile et autres opérateurs régionaux) afin de mieux cerner les risques et les bonnes pratiques.</p> <p>Les parties prenantes affectées devraient avoir la possibilité de choisir la forme que prend la mesure de réparation. Lorsque la forme choisie présente des risques pour les parties prenantes, ces risques doivent faire l'objet d'un dialogue avec les parties prenantes et d'éventuelles solutions doivent être convenues en commun (création d'un fonds ou indemnisation échelonnée dans le temps, par exemple).</p> <p>Les entreprises devraient s'assurer que l'indemnisation des terres, des biens et autres bénéficie autant aux femmes qu'aux hommes.</p> <p>Les entreprises devraient échanger avec les agents chargés de la mise en conformité et les comptables du protocole adéquate concernant le versement des indemnités aux parties prenantes, car il se peut qu'une autorité fiscale ou un contrôleur des comptes estime qu'il s'agit de pots-de-vin.</p>
Les parties prenantes estiment que la réparation est insatisfaisante	L'évaluation de la valeur des préjudices subis est parfois un processus complexe et les formes de réparation varient. Dans ces conditions, les parties prenantes peuvent estimer qu'elles n'ont pas été correctement indemnisées.	<p>Les mesures de réparation doivent permettre aux parties prenantes de se trouver dans une situation comparable – voire meilleure – à celle dans laquelle ils étaient précédemment.</p> <p>Les parties prenantes doivent être associées à la décision relative au mode de réparation des impacts négatifs et à l'évaluation des préjudices subis.</p> <p>Lorsque les parties prenantes n'ont pas été associées au processus de décision concernant la façon dont les impacts négatifs sont pris en compte, au cas où la mesure de réparation est déjà prescrite par le droit local par exemple, il convient de leur expliquer pourquoi la méthode en question a été choisie et de leur en présenter les risques et les avantages.</p> <p>Une fois les mesures de réparation appliquées, il faut assurer le suivi des parties prenantes pour évaluer leur niveau de satisfaction.</p>
Des conflits opposent des parties prenantes affectées qui estiment la réparation inéquitable	L'adoption de mesures de réparation peut susciter des conflits entre certaines parties prenantes qui estiment qu'elles n'ont pas reçu une indemnité équitable par rapport aux autres.	<p>Les critères et le processus de réparation devraient être exposés en toute clarté et devraient être équitables et objectifs.</p> <p>Les décisions devraient être prises en toute transparence et les parties prenantes devraient avoir accès aux informations concernant la façon dont des impacts analogues ont été réparés avant que des accords de réparation ne soient conclus.</p>

ÉTAPE 5 : DONNER SUITE

Étape 5 : Synthèse des mesures proposées

- Il convient de tenir un registre des engagements afin de suivre la concrétisation des résultats de l'engagement des parties prenantes.
- Il convient de transmettre des rapports sur la mise en œuvre (ou l'absence de mise en œuvre) des engagements aux parties prenantes, lesquelles doivent avoir la possibilité d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'égard de la mise en œuvre des engagements.

Fondement du devoir de diligence :

Le fait de concrétiser les résultats des activités d'engagement des parties prenantes et de leur rendre compte de la façon dont ils ont été pris en compte en pratique donne aux parties prenantes le sentiment que leurs points de vue sont considérés et permet de gérer leurs attentes. Ne pas donner suite aux résultats des activités d'engagement des parties prenantes présente le risque de nuire aux relations nouées avec elles et de ne pas optimiser les impacts. De surcroît, rendre compte de la manière dont les impacts négatifs sont traités constitue l'un des principaux éléments du devoir de diligence tel que le définissent les Principes directeurs de l'OCDE²⁸.

A. Mettre au point un processus de suivi des suites données aux accords, engagements et mesures de réparation.

➡ Il convient de tenir un registre des engagements destiné à suivre la concrétisation des résultats de l'engagement des parties prenantes et comprenant notamment les comptes rendus des réunions, les accords finaux issus des processus de négociation, les engagements pris par l'entreprise devant les parties prenantes et réciproquement, les réponses apportées aux réclamations et les accords portant sur le traitement des impacts négatifs²⁹.

28. Voir chapitre II, paragraphe 10(A) dans *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

29. Il existe un certain nombre d'applications informatiques disponibles pour la gestion des données relatives à l'engagement des parties prenantes. Voir par exemple IFC (2007), *Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*, p. 90, www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES ; exemples d'applications : Comm-Trac™, Credit 360, Entropy System™, React, Smart Dialogue™ et 3PTracking™.

Un registre des engagements devrait inclure :

- des échéanciers de mise en œuvre des engagements convenus avec les parties prenantes, qui leur sont communiqués et qui comprennent l'adoption de mesures de réparation
- l'identification de la personne ou de l'équipe responsable de la mise en œuvre des engagements
- des informations détaillées et approuvées par les parties prenantes sur la manière dont les engagements seront mis en œuvre (en cas de construction d'une route, par exemple, où sera-t-elle localisée et le chantier s'appuiera-t-il sur un approvisionnement local, etc.).
- l'état de la mise en œuvre des engagements
- le texte des accords finaux conclus avec les populations et leurs conséquences sur la planification du projet
- le compte rendu des négociations en cours ; les questions sur lesquelles un accord n'a pas encore pu être trouvé et leurs incidences sur la planification du projet.

Les données intégrées au registre des engagements doivent être validées par les personnes responsables de la mise en œuvre des engagements ou des décisions associées concernant le projet. Si les cadres et la direction de l'entreprise doivent prendre des mesures, ils doivent être associés à l'approbation des engagements portés au registre et rendre compte de leur concrétisation³⁰.

B. Informer régulièrement les parties prenantes des suites données aux accords, engagements et mesures de réparation

➡ Les rapports sur la mise en œuvre (ou l'absence de mise en œuvre) des engagements et des accords doivent être communiqués sans délai aux parties prenantes. Celles-ci doivent avoir la possibilité d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction à l'égard de la mise en œuvre des engagements.

Ces rapports doivent être diffusés par les personnes chargées de la mise en œuvre des engagements ou des mesures de réparation.

Lorsqu'il existe une discordance entre ce qui a été préalablement convenu et les mesures effectivement prises, il convient de l'expliquer et les parties prenantes doivent avoir la possibilité de réagir à toute évolution des circonstances avant que les décisions finales concernant le projet ne soient prises.

30. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise », « D. Créer un circuit de retour d'information visant à intégrer les points de vue des parties prenantes dans la prise de décisions relatives au projet ».

ÉTAPE 6 : SUIVI ET ÉVALUATION DES ACTIVITÉS D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET RÉOLUTION DES LACUNES CONSTATÉES

Étape 6 : Synthèse des mesures proposées

- Identifier des indicateurs mesurables permettant d'évaluer les activités d'engagement des parties prenantes en consultation avec les parties concernées et faisant l'objet d'un suivi dans le temps.
- Encourager et permettre autant que possible la conduite d'activités participatives de suivi et d'évaluation.
- Les entreprises devraient régulièrement commander un examen externe et indépendant de leurs activités d'engagement des parties prenantes.
- Lorsque des lacunes sont détectées ou si des impacts négatifs imprévus se produisent, il faut en identifier les raisons et modifier les systèmes en conséquence.

Fondement du devoir de diligence :

Il est important de suivre et d'évaluer l'efficacité des activités d'engagement des parties prenantes, tant pour veiller à ce qu'elles atteignent leurs objectifs, en particulier ceux qui visent à éviter et éliminer les impacts négatifs pour les parties prenantes, que pour s'assurer que les ressources ne sont pas gaspillées dans des activités mal conçues ou mises en œuvre.

A. Mettre au point des indicateurs et des critères d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité de l'activité d'engagement des parties prenantes

➡ Il convient d'identifier des indicateurs mesurables permettant d'évaluer les activités d'engagement des parties prenantes en consultation avec elles et faisant l'objet d'un suivi dans le temps.

En général, la qualité de la relation qui existe entre l'entreprise et les parties prenantes est le meilleur indicateur de réussite des activités d'engagement des parties prenantes ; elle peut être évaluée à partir des retours d'information fournis par les parties prenantes.

Ces retours d'information peuvent être recueillis lors d'activités d'engagement (consultation des populations locales, recueil des avis des personnes qui participent aux réunions et aux forums, prise en compte des questions faisant l'objet de procédures de réparation) ou par d'autres processus.

Les entreprises peuvent par exemple mettre à la disposition des populations des boîtes à idées dans lesquelles les parties prenantes peuvent déposer des commentaires anonymes sur les processus d'engagement, ou distribuer des « carnets de notes citoyens » permettant d'évaluer la qualité de la relation qui existe entre les entreprises et ses parties prenantes. Une enquête de « perception » annuelle ou semestrielle peut servir à mesurer cette relation dans le temps, à suivre l'évolution des niveaux de satisfaction et, ce faisant, à mettre en lumière les ajustements nécessaires du processus ou les mesures à prendre pour résoudre les problèmes sous-jacents.

Il se peut que les grands projets dans lesquels les programmes d'engagement des parties prenantes sont plus complexes doivent être assortis d'indicateurs plus ciblés et de processus de suivi et d'évaluation plus formels. L'annexe A du présent ouvrage présente des indicateurs possibles et des critères généraux d'évaluation fondés sur les principales étapes et les objectifs de l'engagement des parties prenantes. Des indicateurs pourront également être créés à l'échelle du projet et ajustés en fonction de telle ou telle activité particulière.

B. Établir des mécanismes participatifs de suivi et d'évaluation

➡ Il convient d'encourager et de permettre autant que possible les activités participatives de suivi et d'évaluation.

Le suivi participatif de l'engagement des parties prenantes peut renforcer la confiance et donner aux parties prenantes le sentiment qu'elles s'approprient le projet de manière autonome³¹. Cela signifie qu'il faut inclure les parties prenantes aux processus en ne se contentant pas de recueillir leurs commentaires. Le tableau 10 présente une synthèse des différences qui distinguent les stratégies conventionnelles de suivi et d'évaluation des stratégies participatives.

C. Recourir à un examen externe

➡ Les entreprises doivent périodiquement recourir à un examen externe et indépendant de leurs activités d'engagement des parties prenantes.

Ces évaluations renforcent la crédibilité des entreprises et améliorent leur réputation en matière de pratiques d'engagement des parties prenantes.

31. Pour plus d'informations sur le suivi participatif, voir Parker, R. et R. Dakin (2008), *Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries*, www.commdev.org/managing-risk-and-maintaining-license-to-operate-participatory-planning-and-monitoring-in-the-extractive-industries/ ; CAO (2008), *Participatory Water Monitoring A Guide for Preventing and Managing Conflict*, www.cao-ombudsman.org/howwework/advisor/documents/watermoneng.pdf.

Tableau 10. **Différences entre les stratégies conventionnelles et les stratégies participatives de suivi et d'évaluation**

	Suivi et évaluation conventionnels	Suivi et évaluation participatifs
Qui planifie et gère les processus	Cadres dirigeants, ou experts externes	Population locale, personnel chargé du projet ou de l'activité, cadres dirigeants et autres parties prenantes, souvent avec l'aide d'un facilitateur
Rôle des « parties prenantes primaires » (bénéficiaires prévus)	Se contenter de fournir des informations	Concevoir et adapter la méthode, recueillir et analyser des données, partager les constats et les relier aux mesures prises
Comment le succès est-il mesuré	Indicateurs définis à l'extérieur et principalement quantitatifs	Indicateurs définis en interne, y compris des mesures de nature plus qualitative
Approche	Pré-déterminée	Adaptative

Source : Institute of Development Studies (1998), « Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change », *IDS Policy Briefing*, www.ids.ac.uk/files/dmfile/PB12.pdf.

La forme que prend le contrôle externe dépend de la taille, de la portée et de la nature des opérations. Si le chantier est de taille modeste et à court terme, par exemple, il suffira de désigner un facilitateur indépendant chargé de collecter et de rassembler les commentaires des parties prenantes.

Plutôt que de recruter directement des consultants pour conduire cet examen, les entreprises devraient si possible solliciter un examen conduit par des parties indépendantes. Celles-ci ne seront motivées par aucun intérêt (financier, politique ou autre) susceptible d'affecter leur objectivité. Il peut s'agir d'organisations professionnelles du secteur, d'instituts de recherche ou d'organisations de la société civile³².

D. Agir en réponse aux résultats des activités de suivi et d'évaluation

Les impacts imprévus et les lacunes des activités d'engagement des parties prenantes peuvent être mis en lumière grâce aux processus établis de suivi et d'évaluation ou au cas par cas, par exemple grâce aux retours d'information informels des parties prenantes ou sous la forme de questions soulevées dans le cadre des processus de réparation.

32. Pour un modèle de mécanisme solide de vérification externe dans le secteur minier, voir : L'Association minière du Canada, Initiative vers le développement minier durable – Protocole sur les relations avec les autochtones et les collectivités, <http://mining.ca/fr/vers-le-d%C3%A9veloppement-minier-durable>.

➡ Lorsque des lacunes apparaissent et que des impacts imprévus se produisent, il faut en identifier les raisons et les mécanismes doivent être ajustés en conséquence.

- **Une communication plus efficace pourrait-elle résoudre le problème ?** Un motif particulier d'incompréhension est-il à l'origine du différend ? De fausses informations ont-elles été communiquées ? Les informations communiquées étaient-elles incomplètes ou trop complexes ? Le différend est-il lié à un manque perçu de transparence ?
- **Des procédures plus efficaces pourraient-elles résoudre le problème ?** Certaines procédures manquent-elles de clarté ou sont-elles mal comprises ? Les procédures ont-elles été respectées dans la pratique ? Les procédures en vigueur favorisent-elles certains groupes aux dépens des autres ? Les procédures donnent-elles le sentiment de provoquer des discriminations, directes ou indirectes ?
- **Des structures plus efficaces pourraient-elles résoudre le problème ?** Faut-il, pour résoudre le problème, renforcer les capacités en personnel ou en moyens ? Nouer des liens de collaboration avec d'autres entreprises ou avec des partenaires dans la sphère publique ou dans la société civile ?

ANNEXE A

Cadre de suivi et d'évaluation pour un engagement constructif des parties prenantes

Le tableau A.1 présente un cadre de suivi et d'évaluation des activités d'engagement des parties prenante formulé à dessein en termes simples et illustratifs. Les indicateurs et les critères d'évaluation sont conçus pour éclairer les entreprises sur les éléments dont elles doivent tenir compte dans le cadre du suivi et de l'évaluation des processus d'engagement, mais ils ne sont pas censés être prescriptifs. Les entreprises peuvent se référer à ce cadre ou l'adapter à leurs propres activités de suivi et d'évaluation.

Tableau A.1. Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Compréhension du contexte et identification des parties prenantes		
<p>Acquérir une bonne connaissance du contexte local dans lequel se déroule le projet</p> <p>Identifier les parties prenantes et les groupes vulnérables affectés</p> <p>Identifier les représentants des parties prenantes</p>	<p>Diversité et qualité des sources consultées pour cerner le contexte et qualité des informations collectées</p> <p>Fréquence à laquelle l'identification des parties prenantes affectées est vérifiée pour tenir compte des modifications apportées au projet, retours d'information des groupes concernés et discordance avec les résultats escomptés</p> <p>Degré auquel les points de vue des représentants identifiés des parties prenantes correspondent à ceux des parties prenantes identifiées</p>	<p>Satisfaisantes : Le personnel chargé de l'engagement des parties prenantes participe aux études d'impact. Les sources consultées pour cerner le contexte local dans lequel se déroule le projet sont variées, et concernent même le personnel technique ainsi que des entretiens visant à définir le contexte. Les conclusions relatives aux parties prenantes et aux détenteurs de droits sont vérifiées auprès des parties prenantes elles-mêmes une fois que les mécanismes de consultation ont été établis et adaptés en tant que de besoin pour être harmonisés avec ces points de vue. Les représentants identifiés des parties prenantes représentent tout un éventail de groupes concernés et reflètent des dynamiques de groupe importantes. Les groupes et représentants de parties prenantes identifiés sont adaptés en fonction de l'évolution de la planification du projet, du contexte dans lequel il se déroule et de l'apparition d'informations plus précises recueillies au fil des activités régulières de consultation des parties prenantes concernées. La priorité est accordée à l'engagement des parties prenantes les plus gravement affectées et les plus vulnérables. Les points de vue des parties prenantes qui sont recueillis sont extrêmement variés.</p> <p>Moyennes : Des enquêtes de terrain sont conduites et les chefs locaux identifiés sont consultés lors de l'identification des parties prenantes et des groupes vulnérables affectés. Les conclusions ne sont pas recoupées avec d'autres informations provenant de sources variées, mais correspondent aux points de vue de la plupart des parties prenantes. Les représentants des parties prenantes sont des chefs de divers groupes, mais ne représentent pas les groupes ou les minorités qui sont marginalisés. Les conclusions sont adaptées aux différentes étapes du cycle de vie du projet par chaque entreprise impliquée et lorsque des hypothèses se révèlent erronées, mais pas dans le cadre de consultations régulières. Les priorités de l'engagement sont définies en fonction de l'impact sur les parties prenantes et de l'influence exercée sur le projet ou l'activité.</p> <p>Faibles : Les sources utilisées pour apprécier les impacts sur les parties prenantes (études d'impact héritées du passé, par exemple) sont limitées. Les groupes de parties prenantes et le personnel technique concerné ne sont pas consultés sur les conclusions relatives aux parties prenantes et aux groupes vulnérables identifiés et, de ce fait, ces conclusions ne correspondent pas aux points de vue des parties prenantes. Les conclusions ne sont pas adaptées à l'évolution du contexte. Les représentants des parties prenantes comprennent des chefs autoproclamés des groupes majoritaires. La priorité est accordée à la plupart des parties prenantes influentes sans qu'il soit tenu compte de la gravité des impacts.</p>

Tableau A.1. **Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)**

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Établir le mécanisme de soutien nécessaire pour un engagement constructif des parties prenantes		
Identifier des buts et objectifs appropriés pour les activités d'engagement	Degré de clarté, de réalisme et de conformité des buts et objectifs avec la politique de l'entreprise et les normes internationales de ce qui constitue un engagement constructif des parties prenantes (comme le présent Guide)	<p>Satisfaisantes : Les buts et objectifs sont réalistes, précis, examinés avant le démarrage de l'engagement, conformes à la politique de l'entreprise et aux normes internationales (ils consistent à éviter les impacts négatifs et à optimiser les bénéfices pour les parties prenantes), et approuvés par la direction de l'entreprise.</p> <p>Moyennes : Les buts et objectifs sont vagues et ne font pas l'objet d'échanges avec la direction.</p> <p>Faibles : Les buts et objectifs ne sont pas développés et ne correspondent qu'à des objectifs commerciaux.</p>
S'assurer que le personnel traite les parties prenantes avec respect	<p>Nombre de réclamations des parties prenantes motivées par un comportement inapproprié du personnel</p> <p>Fréquence des interactions avec les parties prenantes hors du lieu de travail (fréquentation de restaurants locaux, etc.)</p> <p>Degré d'aisance que les parties prenantes éprouvent lors des interactions avec le personnel, comme en témoigne leur facilité à partager leurs points de vue et leur comportement à l'égard du personnel chargé de l'engagement</p>	<p>Satisfaisantes : Absence de réclamations provenant des populations locales concernant d'éventuels comportements inappropriés par le personnel de l'entreprise. Un effort est consenti par le personnel de l'entreprise pour interagir régulièrement sur une base informelle (en allant s'approvisionner sur les marchés locaux et se restaurer dans les restaurants locaux).</p> <p>Moyennes : Plaintes occasionnelles des parties prenantes au sujet du comportement du personnel. Le personnel n'interagit que très peu avec les parties prenantes en-dehors du cadre professionnel.</p> <p>Faibles : Plaintes fréquentes des parties prenantes au sujet du personnel. Aucune interaction du personnel avec les parties prenantes en-dehors du cadre professionnel.</p>

Tableau A.1. Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Établir le mécanisme de soutien nécessaire pour un engagement constructif des parties prenantes		
Veiller à ce que les parties prenantes soient informées	<p>Degré auquel les informations fournies aux parties prenantes correspondent à ce qu'elles jugent important</p> <p>Degré auquel les informations sont présentées sous des formats accessibles par la population (utilisation des langues locales et de médias variés)</p> <p>Capacité de toute une série de parties prenantes à expliquer et exposer les principaux aspects du projet, y compris les impacts à attendre et la manière dont le processus d'engagement est structuré</p> <p>Niveau d'aisance des parties prenantes à l'égard de la gestion des informations les concernant</p>	<p>Satisfaisantes : Presque toutes les parties prenantes ciblées sont en mesure d'expliquer et d'exposer les principaux aspects du projet. Les informations partagées sont exactes, claires et conformes à ce que les parties prenantes jugent important. Les modifications nécessaires sont apportées au contenu et à la forme des informations afin de s'assurer qu'elles soient accessibles aux groupes de parties prenantes concernées, dont le niveau de capacités peut varier. Lorsque les informations sont communiquées aux parties prenantes, des efforts permanents sont déployés pour cerner les questions de confidentialité et trouver un accord avec les groupes concernés sur la manière dont les informations peuvent être utilisées et partagées. Les informations fournies à titre confidentiel sont bien protégées. Lorsque la transparence totale n'est pas possible, une justification est apportée dans la mesure du possible.</p> <p>Moyennes : La majorité des parties prenantes est en mesure d'expliquer et d'exposer les principaux aspects du projet. Les informations partagées sont exactes, claires et accessibles à toute une série de parties prenantes. Toutefois, les parties prenantes ne sont pas consultées sur ce qu'elles jugent important et, de ce fait, éprouvent une certaine saturation ou ne sont pas informées des questions qu'elles jugent pertinentes. L'entreprise décide en toute discrétion des informations sensibles et consent des efforts pour protéger les informations confidentielles. Aucune explication n'est donnée lorsque la transparence totale n'est pas possible.</p> <p>Faibles : Dans leur majorité, les parties prenantes ne sont pas capables d'expliquer et d'exposer les principaux aspects du projet. Les informations ne sont pas adaptées au public ciblé et, de ce fait, ne sont pas toujours claires et accessibles pour les parties prenantes. Les informations que les parties prenantes jugent importantes ne sont pas partagées. Aucun système adéquat de gestion n'existe pour traiter les informations sensibles.</p>
Apporter le soutien nécessaire aux parties prenantes afin qu'elles puissent correctement représenter leurs points de vue et leurs positions	<p>Qualité et pertinence du soutien apporté aux parties prenantes à des fins d'engagement</p> <p>Capacité à répondre aux demandes de soutien des parties prenantes</p>	<p>Satisfaisantes : Les parties prenantes reçoivent une formation et un soutien appropriés, ou des moyens suffisants leur sont alloués pour qu'elles sollicitent une assistance externe de sorte qu'elles soient en mesure de représenter correctement leurs points de vue et leurs intérêts au cours des activités d'engagement.</p> <p>Moyennes : L'entreprise apporte son soutien aux parties prenantes pour qu'elles sollicitent une assistance externe, mais les parties prenantes ne sont pas associées à la sélection de leurs propres experts et aucune ressource ne leur est allouée en vue de développer des compétences utiles dans le cadre du processus d'engagement.</p> <p>Faibles : Aucun soutien n'est apporté pour pallier les capacités lacunaires des parties prenantes.</p>

Tableau A.1. **Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)**

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Établir le mécanisme de soutien nécessaire pour un engagement constructif des parties prenantes		
Allouer les ressources appropriées aux activités	Ratio des ressources nécessaires par rapport aux ressources obtenues pour l'engagement des parties prenantes	<p>Satisfaisantes : Les ressources allouées aux activités d'engagement des parties prenantes le sont en tant que composante principale du projet, et toute insuffisance des ressources nécessaires est efficacement résolue grâce à la rationalisation d'autres ressources existantes. Le personnel possède les compétences nécessaires pour conduire l'engagement des parties prenantes. Les demandes de moyens formulées par le personnel sont examinées avec attention par la direction et intégrées aux systèmes de gestion financière.</p> <p>Moyennes : Des ressources sont allouées aux activités d'engagement des parties prenantes, mais elles sont insuffisantes. Le personnel a fait part à la direction de l'importance de l'engagement des parties prenantes et l'a intégré dans le déroulement du projet afin de tirer parti des synergies opérationnelles.</p> <p>Faibles : L'engagement des parties prenantes ne bénéficie pas de ressources adéquates, aucun effort n'est fait pour exposer la valeur de l'engagement des parties prenantes à la direction, et les activités d'engagement ne sont pas intégrées au déroulement du projet.</p>
Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes		
Assortir les activités d'engagement d'échéanciers réalistes et appropriés	<p>Simplicité du processus d'adaptation des échéanciers en réponse à l'évolution du contexte</p> <p>Synchronisation des contacts initiaux avec les parties prenantes en lien avec la programmation du projet</p> <p>Durée moyenne des délais de notification des parties prenantes avant les réunions et les autres activités d'engagement</p>	<p>Satisfaisantes : Les échéanciers sont examinés avec les parties prenantes elles-mêmes et reflètent les réalités opérationnelles et locales. Ils comportent une marge de souplesse. Les parties prenantes sont associées dès que possible et informées très à l'avance des réunions, et il leur est donné suffisamment de temps pour examiner et débattre en interne de toute proposition ou décision.</p> <p>Moyennes : Les échéanciers reflètent les réalités opérationnelles mais ne sont pas examinés à l'avance avec les parties prenantes et doivent donc être ajustés.</p> <p>Faibles : Les échéanciers sont irréalistes et rigides. Les parties prenantes ne sont pas consultées lors de la définition des échéanciers, d'où des retards pris par l'entreprise. Les parties prenantes ne sont pas informées suffisamment à l'avance et ne disposent pas du temps nécessaire pour participer dans de bonnes conditions.</p>

Tableau A.1. Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes		
Programmer des activités d'engagement appropriées	<p>Degré auquel les priorités de l'engagement reflètent les points de vue des parties prenantes et des principaux partenaires</p> <p>Niveau de participation des parties prenantes à la planification des activités d'engagement</p> <p>Nombre de questions discutées et traitées de manière proactive plutôt que réactive avec les parties prenantes</p> <p>Degré auquel les obstacles à l'engagement sont anticipés au cours de la phase de planification</p>	<p>Satisfaisantes : Les activités d'engagement sont programmées à l'avance grâce à la contribution des parties prenantes concernées, afin d'identifier le meilleur mode d'engagement et d'anticiper tout obstacle à l'engagement afin de prévoir comment le surmonter. Tout au long du processus d'engagement, presque tous les problèmes sont anticipés plutôt que traités <i>a posteriori</i>.</p> <p>Moyennes : Les activités d'engagement sont programmées à l'avance mais les principaux partenaires et les groupes de parties prenantes ne sont pas consultés pendant la phase de planification et, de ce fait, les obstacles à l'engagement ne sont pas anticipés et traités de manière proactive lors de la conception des activités.</p> <p>Faibles : Les activités d'engagement ne sont pas correctement programmées ou sont organisées au coup par coup. La portée de l'engagement se limite à la diffusion unilatérale d'informations, et il n'est pas prévu que les parties prenantes jouent un rôle actif dans l'engagement et dans le processus de prise de décisions. Les obstacles à l'engagement ne sont pas examinés ni anticipés.</p>
Veiller à l'efficacité et à l'efficacité de l'engagement	<p>Pourcentage des conclusions et accords conclus qui ne sont pas remis en cause par la suite</p> <p>Pourcentage des parties prenantes associées aux activités d'engagement qui estiment que le processus a été conduit de manière équitable</p>	<p>Satisfaisantes : Les termes d'engagement sont clairement établis et convenus avant le démarrage des activités d'engagement. Les activités d'engagement sont bien gérées, garantissent un bon équilibre entre les participants et réalisent les objectifs qui avaient été convenus. Un compte rendu précis des conclusions est rédigé et accessible aux parties prenantes concernés, sous réserve des mesures de confidentialité pouvant s'appliquer.</p> <p>Moyennes : Les règles de l'engagement sont fixées unilatéralement par l'entreprise. Pendant les réunions, seuls les représentants retenus sont invités à participer. Les objectifs des réunions sont vagues ou irréalistes. Les comptes rendus des activités d'engagement ne sont ni clairs ni complets.</p> <p>Faibles : Les règles de l'engagement ne sont pas fixées avant le démarrage des activités, les réunions et autres activités d'engagement ne sont pas assorties d'objectifs clairement formulés et les activités d'engagement ne donnent pas lieu à des comptes rendus ou manquent de transparence.</p>

Tableau A.1. **Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)**

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des parties prenantes		
Établir un processus de réparation Remédier comme il se doit aux impacts négatifs	<p>Pourcentage des parties prenantes affectées qui estiment que les impacts négatifs ont été correctement traités</p> <p>Pourcentage des parties prenantes qui estiment que les canaux permettant de formuler des réclamations sont équitables et efficaces</p> <p>Taux de problèmes liés aux processus d'engagement des parties prenantes qui se reproduisent</p>	<p>Satisfaisantes : Les parties prenantes sont associées à l'identification des impacts négatifs, au processus servant à décider de la manière dont ils doivent être traités et à l'examen des problèmes soulevés dans le cadre des mécanismes de réclamation. Presque toutes les parties prenantes concernées estiment que les réponses apportées sont appropriées au contexte et mises en œuvre de manière équitable. Lorsque des impacts négatifs sont imprévus, ils sont adéquatement corrigés et leurs causes sous-jacentes sont dûment examinées et traitées.</p> <p>Moyennes : Les impacts négatifs sont traités en temps voulu mais les parties prenantes ne sont pas consultées au sujet de la forme que doivent prendre les mesures de réparation et, de ce fait, toutes lesdites mesures ne sont pas appropriées au contexte et ne sont pas mises en œuvre de manière équitables. Les causes sous-jacentes des impacts ne sont examinées et traitées que si les impacts négatifs imprévus se reproduisent plusieurs fois.</p> <p>Faibles : Les impacts négatifs ne sont pas traités en temps voulu et la forme que prennent les mesures de réparation est décidée unilatéralement par l'entreprise ; de ce fait, la plupart des parties prenantes expriment leur insatisfaction à l'égard des mécanismes de réponse et de réclamation. Il n'existe pas de canaux permettant de formuler clairement des réclamations et de communiquer avec les parties prenantes, ce qui doit être fait au coup par coup. En cas d'impacts imprévus, la cause sous-jacente n'est ni examinée ni traitée.</p>
Donner suite aux résultats des activités d'engagement des parties prenantes		
Donner suite aux résultats des activités d'engagement des parties prenantes	<p>Pourcentage d'engagements satisfaits</p> <p>Niveau de satisfaction des parties prenantes à l'égard du respect par l'entreprise de ses engagements</p> <p>Ampleur/fréquence des retards dans la concrétisation des engagements</p>	<p>Satisfaisantes : Un registre des engagements est tenu et régulièrement évalué en lien avec les parties prenantes. La concrétisation des engagements et l'adoption de mesures de réparation sont aussi efficaces que possible, effectuée en temps voulu et tout délai ou changement par rapport aux accords est communiqué et expliqué aux parties prenantes. Les parties prenantes ont la possibilité d'exprimer leur satisfaction (ou leur insatisfaction) concernant la manière dont l'entreprise respecte ses engagements et les accords conclus.</p> <p>Moyennes : Un registre des engagements est tenu, mais il ne répartit pas correctement les tâches et responsabilités et aucun échéancier n'est prévu. L'entreprise respecte la majorité de ses engagements mais ne fournit pas d'explications suffisantes lorsqu'elle ne le fait pas.</p> <p>Faibles : Aucun registre des engagements n'est tenu et aucun échéancier n'est prévu, de sorte que les parties prenantes ignorent quand les engagements seront concrétisés.</p>

Tableau A.1. **Indicateurs et critères d'évaluation potentiels de l'engagement des parties prenantes (suite)**

Objectifs	Indicateurs potentiels	Pratiques satisfaisantes/moyennes/faibles
Suivi et évaluation		
Mettre au point des mécanismes pertinents et efficaces de suivi et d'évaluation	Capacité à évaluer la solidité des relations avec les différentes parties prenantes et la réalisation des objectifs d'engagement des parties prenantes	<p>Satisfaisantes : Les indicateurs et les critères d'évaluation sont conformes aux buts et objectifs qui ont été convenus, et sont clairs et mesurables. L'entreprise recueille régulièrement les commentaires des parties prenantes afin d'évaluer l'efficacité des activités d'engagement.</p> <p>Moyennes : Les indicateurs et les critères d'évaluation sont conformes aux buts et objectifs qui ont été convenus mais ne sont pas assez clairs. L'entreprise recueille au coup par coup les commentaires des parties prenantes afin d'évaluer l'efficacité des activités d'engagement.</p> <p>Faibles : Les indicateurs ne sont pas établis à l'avance ou sont vagues et inutilisables. L'entreprise ne recueille pas les commentaires des parties prenantes afin d'évaluer l'efficacité des activités d'engagement.</p>
Veiller à ce que le suivi et l'évaluation soient objectifs, efficaces et participatifs	Degré de participation des parties prenantes à la conception et à l'exécution des activités de suivi et d'évaluation	<p>Satisfaisantes : Les parties prenantes participent à l'ensemble du processus de suivi et d'évaluation (conception et adaptation de la méthode, collecte et analyse des données, partage des conclusions et mise en cohérence des mesures prises).</p> <p>Moyennes : Les retours d'information des parties prenantes sont abondamment utilisés pour mesurer la performance des activités d'engagement, mais les parties prenantes ne sont pas associées à la conception et à l'exécution des activités de suivi et d'évaluation.</p> <p>Faibles : Les parties prenantes ne sont pas consultées lors des activités de suivi et d'évaluation.</p>
Solliciter un contrôle externe crédible des activités d'engagement	Degré d'objectivité et d'exhaustivité du suivi et de l'évaluation	<p>Satisfaisantes : Les contrôles sont effectués par une tierce partie dont l'objectivité est reconnue par toutes les parties prenantes.</p> <p>Moyennes : Les contrôles sont effectués par des consultants recrutés à ces fins par l'entreprise.</p> <p>Faibles : Aucun contrôle par une tierce partie n'est effectué afin d'évaluer les activités d'engagement.</p>
Les lacunes révélées par le suivi et l'évaluation font l'objet d'enquêtes et des solutions y sont apportées	Fréquence à laquelle les problèmes concernant les processus d'engagement des parties prenantes se reproduisent Progrès constatés dans le temps sur la base de critères d'évaluation des cadres de suivi et d'évaluation	<p>Satisfaisantes : Les résultats du suivi et de l'évaluation sont minutieusement analysés et les résultats décevants ou imprévus font l'objet d'enquêtes supplémentaires pour en comprendre les causes sous-jacentes. Une fois identifiés, ces problèmes sont résolus par la modification des systèmes ou le traitement des impacts négatifs, le cas échéant. Les mêmes problèmes se reproduisent rarement, d'où des progrès avérés dont attestent les critères d'évaluation.</p> <p>Moyennes : Les résultats du suivi et de l'évaluation sont analysés mais des mesures ne sont prises que lorsqu'il apparaît que des résultats décevants ou imprévus se reproduisent régulièrement. Les mêmes problèmes se reproduisent, mais les critères d'évaluation attestent tout de même de certains progrès.</p> <p>Faibles : Les résultats des activités de suivi et d'évaluation ne sont pas étudiés en détail et ne sont conservés que pour des raisons d'archivage. Les mêmes problèmes se reproduisent souvent et peu de progrès sont constatés dans la durée.</p>

ANNEXE B

Engagement des peuples autochtones

À bien des égards, les mesures et principes pour un engagement constructif des parties prenantes et un devoir de diligence présentés dans la partie centrale du présent Guide s'appliquent également dans le contexte de l'engagement de peuples autochtones. Toutefois, les peuples autochtones possèdent certaines caractéristiques propres qui doivent susciter une attention particulière : leurs institutions de gouvernance, les pratiques d'auto-détermination et tout droit associé, leur relation à la terre, leur patrimoine spirituel et culturel, les discriminations qu'ils ont subies au long de leur histoire, leur position unique et parfois vulnérable dans la société, leur reconnaissance par le droit international et, dans certains cas, le statut juridique particulier dont ils bénéficient dans le cadre de la législation et des politiques de leur pays.

Les activités extractives qui affectent les peuples autochtones doivent tenir compte de ces circonstances uniques.

1. Comprendre le contexte

Si les activités entraînent des impacts sur les peuples autochtones, il est particulièrement important de bien comprendre le contexte local, en particulier le statut juridique et les droits des peuples autochtones, la marginalisation et les discriminations dont certains groupes ont été victimes dans le passé et les caractéristiques culturelles et organisationnelles de ces peuples (voir le tableau B.1 pour plus d'informations).

➡ Outre la consultation du personnel technique et de sources locales, il convient de solliciter une expertise juridique pour clarifier toutes les obligations légales relatives aux échanges avec les peuples autochtones. Le personnel qui est en contact avec les parties prenantes devrait également consulter les peuples autochtones eux-mêmes et les spécialistes de tel ou tel groupe autochtone par souci d'objectivité¹.

1. Voir les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 1 : B. Vérifier l'exactitude des informations ».

Tableau B.1. **Comprendre le contexte en vue de l'engagement des peuples autochtones**

Type d'information	Description
Contexte réglementaire	Attentes, promesses et obligations légales d'engagement avec les peuples autochtones au sujet du développement des ressources, surtout lorsqu'il existe des règles nationales relatives à l'obtention du consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) des peuples autochtones concernant les impacts des activités extractives ; reconnaissance des droits collectifs des peuples autochtones, de leur statut juridique particulier, reconnaissance (ou absence de reconnaissance) des droits des peuples autochtones au titre du cadre juridique national, et instruments internationaux.
Zone d'impact	Zone d'impact, qui peut être plus vaste dans le cas des peuples autochtones (qui peuvent être affectés par des impacts sur des terres de transhumance du bétail dont ils dépendent pour se nourrir, ou sur la biodiversité qui peut être l'un des éléments de leur patrimoine culturel).
Droits fonciers : propriété foncière traditionnelle	Utilisation préexistante des terres ; existence de droits fonciers traditionnels ; étendue des systèmes fonciers traditionnels (sur la terre, les sols et les ressources souterraines) ; reconnaissance ou non de ces droits fonciers traditionnels dans la juridiction.
Gouvernance autonome	Structures de gouvernance des peuples autochtones, systèmes juridiques, portée de l'autorité et processus décisionnels, consultation et accord ou retrait du consentement, reconnaissance éventuelle de ces structures de gouvernance dans la juridiction.
Marginalisation et discriminations passées	Lois discriminatoires, stigmatisation sociale et mécanismes de prestation de services lacunaires ou inexistants.
Patrimoine culturel et spirituel	Aspects « tangibles » (sites archéologiques, bâtiments, etc.) et aspects intangibles (traditions orales, langues, croyances, religion et pratiques traditionnelles comme la chasse) ou ressources génétiques et savoirs traditionnels.

2. Veiller à ce que les peuples autochtones soient correctement identifiés et hiérarchisés en fonction de leur degré de priorité

➔ Les entreprises devraient tenir compte des caractéristiques uniques des peuples autochtones et identifier les droits collectifs qu'ils font valoir, ainsi que les droits de l'homme des personnes autochtones qui sont susceptibles d'être affectées par les activités.

Quel que soit le cadre juridique dans lequel se déroule une opération, les peuples autochtones disposent souvent de droits coutumiers ou traditionnels fondés sur leur relation à la terre, leur culture et leur situation socio-économique :

- **Terre** : Les peuples autochtones entretiennent généralement un lien particulier avec leurs terres ancestrales, sur lesquelles ils disposent souvent de droits coutumiers. Ce lien à la terre est un trait caractéristique des peuples autochtones, ce qui explique que les impacts d'ordre foncier – réduction ou perte de l'accès à la terre, par exemple, ou dégradation de l'environnement – puissent affecter les peuples autochtones, leurs moyens de subsistance et leur culture plus gravement que d'autres acteurs non autochtones. De plus, les droits fonciers coutumiers des peuples autochtones peuvent ne pas être reconnus dans la législation nationale. La consultation doit également permettre d'estimer la valeur immatérielle associée aux sites sacrés ou aux zones d'importance culturelle.

Encadré B.1. **Identification des peuples autochtones**

Il n'existe pas de définition convenue des peuples autochtones, qui ne constituent pas des entités homogènes. Toutefois, en se fondant sur sa Convention n° 169, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a défini les peuples autochtones comme un groupe social et culturel distinct, présentant les caractéristiques suivantes à des degrés divers :

- Auto-identification en tant que membres d'un groupe culturel distinct.
- Modes de vie traditionnels.
- Culture et mode de vie différents des autres segments de la population nationale, par exemple dans leurs modes de subsistance, leur langue, leurs coutumes, etc.
- Organisation sociale propre qui peut inclure des coutumes et/ou des lois nationales.

Le sentiment d'appartenance autochtone devrait être considéré comme un critère fondamental pour déterminer quels sont les peuples autochtones.

- **Culture** : Les peuples autochtones peuvent posséder des caractéristiques et une valeur culturelles uniques qu'il faut prendre en compte et respecter lorsqu'ils sont associés aux activités d'engagement. Ainsi, les questions relatives à la vie privée peuvent être d'une importance particulière pour les peuples autochtones, notamment en raison d'un héritage de discrimination et de marginalisation sociale et culturelle ou d'une sensibilité particulière due à l'absence de contact avec les cultures dominantes. Dans de telles conditions, une pratique adéquate d'engagement peut notamment consister à rechercher leur consentement lors de l'enregistrement de données concernant les rituels, les cérémonies et les rites de passage afin d'éviter tout bouleversement de leur vie culturelle. C'est particulièrement important lorsque les activités se traduisent par leur réinstallation et/ou leur déplacement. Compte tenu du fait que la plupart du temps, le mode de vie des peuples autochtones est étroitement lié à un territoire particulier, leur réinstallation peut se traduire par la perte des réseaux sociaux, l'érosion de leur culture et la perte de leur langue et de leur identité propre. De même, certains peuples autochtones considèrent parfois que les emplois liés à des projets commerciaux à grande échelle nuisent à leurs activités traditionnelles. L'introduction d'une économie monétaire est parfois incompatible avec les liens d'échange préexistants. Le processus d'association des peuples autochtones peut permettre de déterminer les méthodes visant à atténuer ces incidences pour refléter les aspirations et les priorités des populations.

- **Situation socio-économique :** Dans de nombreuses parties du monde, les peuples autochtones constituent certains des segments les plus marginalisés et les plus vulnérables de la population. Ils subissent fréquemment des discriminations et un haut niveau de pauvreté et d'exclusion sociale. Souvent, les peuples autochtones sont moins bien informés de leurs droits et de leur patrimoine culturel, et moins à même de les faire valoir. Cela signifie qu'ils sont moins résilients face aux chocs et aux impacts négatifs, et qu'ils peuvent être plus vulnérables aux impacts économiques et sociaux les plus graves. Il arrive que les peuples autochtones s'expriment en dialectes très rares et s'appuient sur une tradition orale pour transmettre des informations, d'où des difficultés à communiquer des données de manière efficace, ce qui peut nécessiter de mettre au point des méthodes innovantes de consultation et de participation. De plus, il est important de tenir compte du fait que les peuples autochtones ont parfois des griefs historiques susceptibles de compliquer les projets et les activités programmés dans le cadre d'une opération minière.
- Il faut en outre reconnaître que les peuples autochtones peuvent englober des individus qui subissent les impacts négatifs de manière différente et comprennent des groupes plus vulnérables tels que les femmes et les enfants, auxquels il convient d'accorder une attention particulière au cours des consultations.

3. Établir le mécanisme de soutien nécessaire à un engagement constructif des peuples autochtones

- ➔ L'ensemble du personnel appelé à entrer en contact avec les peuples autochtones devrait être formé à faire preuve de respect pour leur culture, leur mode de vie, leurs systèmes de gouvernance, leurs savoirs traditionnels et leur droit à la terre ainsi que le lien particulier qu'ils entretiennent avec leur territoire et ses ressources naturelles. La maîtrise d'une langue parlée par les populations autochtones, même à un niveau de base, sera très utile pour faire preuve de respect.
- ➔ Les ressources destinées à favoriser l'engagement des peuples autochtones (soutien technique et juridique, renforcement des capacités locales, facilitateurs locaux et indemnisation pour les coûts subis par les populations participant au processus) devraient être déterminées en consultation avec les peuples autochtones et avec leur accord tout au long du processus d'engagement.

Dans la mesure où de nombreuses populations autochtones sont marginalisées et vivent loin du reste de la population, il peut être nécessaire de leur apporter un soutien supplémentaire – financier ou non financier – afin qu'ils puissent participer de manière constructive aux consultations dirigées par l'entreprise et, plus généralement, aux activités d'engagement.

4. Concevoir des activités et processus appropriés et efficaces pour l'engagement des peuples autochtones

A. Identifier le mode d'engagement nécessaire ou requis

La sélection des modes d'engagement avec les peuples autochtones appelle les mêmes remarques que celles qui sont formulées dans le corps de ce Guide². Toutefois, certains instruments internationaux engagent l'État à mener des consultations afin d'obtenir le CPLCC des peuples autochtones avant l'approbation de tout projet ayant des incidences sur leurs terres ou territoires et autres ressources. Selon certains organismes de défense des droits de l'homme et des peuples autochtones, la notion de CPLCC provient du droit à l'auto-détermination et des droits territoriaux et culturels des peuples autochtones, car elle est une condition de leur réalisation. Certains pays se sont en outre dotés de lois nationales conformes à l'engagement de consultation et de coopération pour obtenir le CPLCC³. Les Principes directeurs de l'OCDE font référence aux instruments de l'ONU sur les droits des peuples autochtones dans le contexte d'incidences négatives sur les droits de l'homme, mais ne contiennent pas d'éléments sur le CPLCC⁴.

2. Voir l'« Étape 4 : B. Identifier le mode d'engagement nécessaire ou requis ».
3. FAO (2014), *Respecter le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause : Guide pratique pour les gouvernements, les entreprises, les ONG, les peuples autochtones et les communautés locales en matière d'acquisition de terres*, p. 7, www.fao.org/3/a-i3496f.pdf.
4. « [...] les entreprises doivent respecter les droits de l'homme de personnes appartenant à des catégories spécifiques ou de populations méritant une attention particulière, dès lors qu'elles risquent d'avoir un impact négatif sur ces droits. Dans ce contexte, les instruments des Nations Unies ont précisé les droits des populations autochtones [...] ». Voir *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (2011), chapitre IV, paragraphe 40. Les principaux instruments internationaux relatifs aux peuples autochtones sont la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/512/08/PDF/N0651208.pdf?OpenElement> ; et OIT (1989), C169 – Convention (n° 169) relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989, Organisation internationale du travail, www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=normlexpub:12100:0::no::p12100_instrument_id:312314. La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones stipule que les États consultent et coopèrent avec les peuples autochtones concernés afin d'obtenir leur consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause (CPLCC) dans un certain nombre de situations, dont l'approbation des projets affectant leurs terres, leur territoire et d'autres ressources (voir les articles 19 et 32). La Convention n° 169 de l'OIT, qui est juridiquement contraignante pour les pays qui l'ont ratifiée, impose aux États parties de consulter les peuples autochtones en vue de parvenir à un accord ou d'obtenir un consentement au sujet des mesures envisagées (voir l'article 6). Pour un éclairage sur la disposition de la Convention relative au consentement, voir : OIT (2013), *Comprendre la convention (n° 169) relative aux peuples indigènes et tribaux*, 1989 – Manuel à l'usage des mandants tripartites. Selon d'autres organes et instruments importants des Nations Unies, les normes internationales relatives au CPLCC s'appliquent également aux acteurs non publics comme les entreprises du secteur extractif. Parmi ces organes figurent l'Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, le Groupe de travail des Nations Unies sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, le Rapporteur spécial des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, le Mécanisme d'experts des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, et plusieurs Organes des traités des droits de l'homme.

➡ Les entreprises devraient toujours obéir aux législations et réglementations nationales et respecter les droits de l'homme internationalement reconnus⁵. Quelles que soient leurs obligations réglementaires et opérationnelles, tout au long de la planification de leurs projets, les entreprises devraient anticiper le fait que les peuples autochtones s'attendent à une consultation afin qu'ils donnent leur CPLCC et qu'il serait risqué de ne pas satisfaire cette attente.

➡ Dans les pays où le CPLCC n'est pas obligatoire, les entreprises doivent tenir compte des attentes locales et des risques qui pèseraient sur les peuples autochtones⁶ et sur leurs propres activités en cas d'opposition locale. Elles devraient poursuivre une stratégie d'engagement qui satisfait les attentes légitimes des peuples autochtones dans la mesure où elle ne les place pas en situation d'infraction au droit national. De ce point de vue, les étapes-clé suivantes peuvent servir à communiquer avec les peuples autochtones afin d'obtenir leur CPLCC :

- convenir avec les peuples autochtones affectés d'un processus de consultation visant à rechercher leur CPLCC. Ce processus devrait permettre de recenser les activités spécifiques en cours et à venir pour lesquelles le consentement est requis⁷. Dans certains cas, il peut être indiqué de sanctionner ce processus par un accord formel ou juridique⁸. Le processus doit toujours être fondé sur une négociation de bonne foi et libre de toute coercition, intimidation ou manipulat.

5. Voir chapitre I, paragraphe 2 et chapitre IV, paragraphe 1, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>.

6. Sur les attentes générales que les populations peuvent nourrir en lien avec le consentement libre, préalable et éclairé (CLPE), voir par exemple Oxfam Australia (2014), *Guide to Free Prior and Informed Consent*, www.oxfam.org.au/explore/mining/free-prior-and-informed-consent/ ; Doyle, C. et J. Cariño (2013), Middlesex University, *PIPLinks & ECCR*, www.ecojesuit.com/wp-content/uploads/2014/09/Making-FPIC-a-Reality-Report.pdf.

7. Certains instruments internationaux précisent les circonstances dans lesquelles le CPLCC est pertinent, par exemple dans les cas où une réinstallation est nécessaire.

8. Il a été suggéré que le CPLCC pourrait être interprété comme une forme plus élevée et formalisée de participation des populations. En conséquence, les entreprises peuvent dans certains cas souhaiter enclencher un processus de consultation plus formel lorsqu'elles développent un processus extractif dans ou à proximité d'un territoire autochtone qui est susceptible d'avoir des impacts négatifs importants. Voir Lehr et Smith (2010), *Implementing a Corporate Free Prior Informed Consent Policy*, Foley Hoag, p. 8, www.foleyhoag.com/publications/ebooks-and-white-papers/2010/may/implementing-a-corporate-free-prior-and-informed-consent-policy. Le World Resources Institute conseille aux entreprises de lever les obstacles liés à la mise en œuvre concrète des procédures de CPLCC par une reconnaissance légale du processus – par exemple par un accord formel, en combinaison avec d'autres bonnes pratiques d'implication des parties prenantes. Voir World Resources Institute (2007), *Development without Conflict: The Business Case for Community Consent*, www.wri.org/publication/development-without-conflict.

- Consulter et s'accorder sur ce qui constitue un consentement adéquat pour les peuples autochtones affectés, en accord avec leurs institutions de gouvernance et leurs lois et pratiques coutumières, par exemple établir s'il faut un vote majoritaire de la communauté ou une approbation par le conseil des anciens. Les peuples autochtones doivent pouvoir participer par l'intermédiaire de leurs propres représentants, choisis librement, et de leurs institutions coutumières ou autres.
- Enclencher le processus de recherche du consentement dès que possible au cours de la planification du projet, avant que les activités pour lesquelles le consentement est recherché démarrent ou soient autorisées, y compris dès les activités d'exploration.
- Reconnaître que le processus visant à obtenir le CPLCC est itératif et ne consiste pas en une seule et unique discussion. L'établissement d'un dialogue continu avec la population locale permettra de bâtir une relation de confiance et un accord équilibré qui bénéficiera à l'entreprise à toutes les phases du projet.
- Fournir aux populations autochtones toutes les informations relatives au projet, et ce de manière rapide, objective, exact et compréhensible par elles.
- Documenter les engagements/accords conclus, y compris, le cas échéant, le détail des activités ayant ou non été consenties, les conditions liées au consentement et les domaines restant en négociation, et partager rapidement ces informations avec les populations autochtones sous une forme et dans une langue qu'elles peuvent comprendre.
- Décider de la/des mesures à prendre au cas où : a) les peuples autochtones refusent de négocier ; et b) les peuples autochtones ne donnent pas leur consentement aux activités prévues sur leur territoire (voir l'encadré B.2).

B. Identifier et appliquer les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques concernant les modes d'engagement des peuples autochtones reflètent pour l'essentiel celles qui sont présentées dans le corps de ce Guide ; il faut toutefois s'attacher tout particulièrement à tenir compte des normes et processus traditionnels dans les activités d'engagement des peuples autochtones.

Encadré B.2. Répondre à un non-consentement ou à un refus d'échanger

Lorsqu'une population autochtone refuse de donner son consentement, l'entreprise doit la consulter pour comprendre les raisons qui l'y ont poussée et établir si les inquiétudes qui demeurent peuvent être levées ou traitées. Un consentement préalable déjà donné librement et en connaissance de cause ne doit pas être retiré arbitrairement.

Dans les cas où leur consentement n'est pas attendu ou les peuples autochtones refusent d'échanger, il se peut qu'il se présente des risques importants pour l'entreprise et des impacts négatifs pour les peuples autochtones. Dans les situations où la poursuite des activités entraînerait des impacts négatifs sur les peuples autochtones, une entreprise devrait prendre les mesures nécessaires pour les empêcher ou y mettre un terme.

Si, dans le cadre de ses processus de diligence raisonnable¹, une entreprise conclut que le consentement est nécessaire pour poursuivre une activité et que le processus qui a été convenu n'a pas abouti à ce consentement, les activités ne sauraient être poursuivies à moins que le CPLCC soit annoncé.

Ainsi, un projet financé par la SFI et régi par les Normes de performance de la SFI ne devrait pas être poursuivi, quelles que soit les autorisations publiques dont il a fait l'objet, si le déplacement des peuples autochtones est requis et qu'ils n'ont pas donné leur CPLCC. Inversement, il ne sera pas nécessaire de solliciter le CPLE des peuples autochtones si leurs droits ne sont pas affectés.

1. Comme on l'a noté dans la sous-section 1 de la présente annexe, il convient de solliciter une expertise juridique pour clarifier les obligations légales relatives aux échanges avec les peuples autochtones.

➡ Les peuples autochtones susceptibles d'être affectés devraient être consultés et leur participation pleine et effective, telle que la décrit ce Guide, devrait être recherchée lors de la conception des activités d'engagement au cas où les projets pourraient entraîner des impacts négatifs sur leurs droits, et au cours des études d'impact ainsi que tout au long des activités de suivi et d'évaluation⁹. Les peuples autochtones devraient également être consultés lors de la phase initiale de planification du projet.

9. Voir les Lignes directrices facultatives (2004), *Akwé : Kon Guidelines pour la conduite d'études sur les impacts culturels, environnementaux et sociaux pour les bonnes pratiques dans les études d'impact concernant les peuples autochtones*, chapitre I.3(a) ; chapitre II.C (15), www.cbd.int/doc/publications/akwe-brochure-en.pdf.

Les peuples autochtones devraient être associés à la conception et à la mise en œuvre des activités d'engagement. Celles-ci devraient refléter les institutions décisionnelles autochtones qu'utilise la population locale, ainsi que les processus décisionnels prescrits par la loi ou la réglementation. Cela favorise le respect et la confiance mutuelle entre les entreprises et les peuples autochtones, et réduit les risques d'incompréhensions lors des décisions importantes sont prises concernant un projet¹⁰.

Bien qu'ils varient selon les circonstances, les processus traditionnels de décision peuvent prévoir que :

- les décisions sont prises au moyen de processus inclusifs et participatifs
- les processus de règlement des différends sont conduits par les chefs ou les membres du conseil
- la sagesse et l'expérience jouent un rôle important
- les litiges sont tranchés par consensus
- la restauration de la paix, de l'unité et de l'harmonie dans la population locale est l'objectif premier, plutôt que la sanction.

De la même façon, les processus permettant de traiter les plaintes doivent être adaptés au contexte culturel et élaborés en tenant dûment compte – voire en faisant usage – des propres procédures des peuples autochtones affectés.

Lorsqu'aucun processus traditionnel de prise de décision n'est prescrit et que les peuples autochtones choisissent de ne pas utiliser leurs processus traditionnels de prise de décision, il faut se référer aux étapes présentées dans le corps du présent Guide au sujet de l'identification et de l'application des bonnes pratiques d'engagement¹¹.

10. Pour un éclairage d'ensemble, voir HCR (2010), *Rapport d'étape sur l'Étude sur les peuples autochtones et le droit de participer à la prise de décisions*, http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/169951/A_HRC_EM RIP_2010_2-FR.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

11. Voir « Étape 4 : C. Identifier et appliquer les bonnes pratiques ».

ANNEXE C

Engagement des femmes

Les mesures et principes présentés dans le corps du présent Guide s'appliquent à tous les contextes, mais il est important d'intégrer la dimension du genre à l'engagement des parties prenantes, afin que les entreprises tiennent compte des relations de pouvoir souvent déséquilibrées entre les hommes et les femmes.

1. Comprendre le contexte

➡ Le personnel chargé de l'engagement des parties prenantes devrait consulter des données désagrégées sur le genre et identifier les questions de genre au cours de recherches préliminaires afin de veiller à ce que les activités et les méthodes d'engagement soient conçues et mises en œuvre de sorte qu'elles tiennent dûment compte des dynamiques de genre.

Les données désagrégées sur le genre peuvent provenir de sources secondaires comme des statistiques de recensements officiels, des enquêtes publiques ou d'ONG, des organisations professionnelles, des sociétés historiques, des travaux de recherche et des monographies historiques ou ethnographiques lorsqu'elles existent.

Les informations figurant dans le tableau C.1 peuvent être utiles en matière d'engagement des femmes.

2. Identifier les femmes affectées et leurs interlocuteurs, et les hiérarchiser par degré de priorité

➡ Le personnel au contact des parties prenantes devrait analyser la manière dont les impacts peuvent varier selon les parties prenantes en fonction de leur sexe, et répertorier celles d'entre elles qui sont les plus vulnérables à cet égard.

Tableau C.1. **Comprendre le contexte en vue de l'engagement des femmes**

Type d'information	Description
Démographie et relations professionnelles	Proportion des ménages dirigés par des femmes ; richesse comparée des ménages dirigés par des femmes et par des hommes. Écarts des indicateurs de santé entre les hommes et les femmes. Écarts entre les activités et les responsabilités quotidiennes des femmes et des hommes (par exemple répartition des tâches entre les différents aspects et stades de l'activité agricole).
Marginalisation ou discrimination	Interdiction pour les femmes d'exercer certaines professions ou d'accéder aux services éducatifs et sanitaires. Harcèlement et abus physiques et sexuels en milieu professionnel, familial et public.
Culture	Manière dont les traditions culturelles locales et les attentes sociales définissent les rôles respectifs des hommes et des femmes.
Dynamique de pouvoir	Différences entre les hommes et les femmes dans les prises de décision au foyer, dans la cité, dans les lieux de culte et dans les conseils de village. Différences d'accès et de contrôle des ressources entre les hommes et les femmes, et raisons expliquant ces écarts.

Source : Tableau adapté à partir de Banque mondiale (2005), *Gender Responsive Social Analysis: A Guidance Note*, p. 17, <http://documents.worldbank.org/curated/en/217381468313758622/pdf/351370REVOGenderGuidelinesOSANS.pdf>.

Certains impactent n'affectent pas les hommes et les femmes de la même manière¹. Par exemple :

- Le paiement d'allocations ou d'indemnités aux hommes qui sont chefs de famille peut se traduire par l'impossibilité pour les femmes d'accéder aux avantages financiers et d'en avoir la maîtrise, et ne concerne pas toujours les ménages dirigés par une femme. Les relations de pouvoir entre hommes et femmes s'en trouvent faussées, ce qui renforce la dépendance économique des femmes à l'égard des hommes.
- Les impacts environnementaux peuvent se traduire par l'augmentation de la charge des tâches domestiques qu'exercent les femmes, par exemple si elles doivent marcher plus longtemps pour atteindre les points de ravitaillement en eau, en bois et en produits forestiers, ou les terres arables lorsqu'elles s'occupent de cultures vivrières.
- Les employés recrutés sur les nouveaux chantiers extractifs étant pour l'essentiel des hommes, les femmes voient leur charge de travail domestique et collectif augmenter, puisque l'emploi masculin est détourné des activités vivrières traditionnelles.

1. Sur le cadre d'évaluation de l'impact selon les genres dans les projets miniers, voir Hill, C. et K. Newell (2009), *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment*, Carlto : Oxfam Australia, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/women-communities-and-mining-the-gender-impacts-of-mining-and-the-role-of-gende-293093>.

- Les perturbations sociales et le déséquilibre entre les sexes que provoque la migration interne et temporaire d'une main-d'œuvre masculine peut exposer les femmes à des risques sanitaires et sécuritaires – violences sexuelles, maladies sexuellement transmissibles et consommation excessive d'alcool dans la population, par exemple.

La position de chaque femme au sein des groupes de parties prenantes dépend d'une série de facteurs qui se croisent : âge, handicap, état matrimonial, éducation, revenus et richesse. Parmi les femmes qui sont particulièrement vulnérables aux impacts négatifs, citons :

- les chefs de famille
- les filles
- les femmes âgées
- les femmes handicapées ou malades
- les femmes subissant des discriminations liées à leur appartenance ethnique, à leur classe, à leur caste ou à leur orientation sexuelle
- les femmes sans emploi ou percevant de faibles revenus
- les professionnelles du sexe.

➡ Les entreprises devraient identifier les dirigeantes capables avec lesquelles elles sont susceptibles de conduire un engagement constructif, mais devraient se garder d'estimer que les femmes ayant une certaine notoriété parlent au nom de toutes les femmes appartenant à tel ou tel groupe social.

3. Mettre au point des activités et processus d'engagement des parties prenantes qui soient constructifs et adaptés à l'engagement des femmes

➡ Les entreprises devraient s'attacher à respecter un équilibre entre hommes et femmes lorsqu'elles affectent des employés à l'engagement des parties prenantes.

En règle générale, les femmes parties prenantes seront plus à l'aise pour dialoguer si elles constatent que des femmes travaillent aux côtés des hommes dans l'entreprise.

➡ Lors du choix du mode d'engagement, les entreprises devraient inclure les formes d'engagement qui offrent le plus de chances de se traduire par une participation égale des hommes et des femmes. Cela peut supposer :

- d'atteindre les femmes qui ne peuvent pas ou risquent de ne pas pouvoir quitter leur domicile pour assister aux réunions
- d'organiser des rencontres distinctes avec les femmes ou avec des groupes de femmes constitués

- de préparer des invitations à participer aux consultations et des produits d'information destinés aux femmes, et de les présenter dans les zones les plus fréquentées par les femmes.

4. Suivi et évaluation de l'engagement inclusif des femmes et des hommes

➔ Les activités de suivi et d'évaluation de l'engagement des parties prenantes devraient être assorties d'indicateurs sur le genre.

Ces indicateurs pourraient par exemple mesurer :

- Le nombre de femmes occupant une position dirigeante dans le groupe de parties prenantes avec lequel l'entreprise dialogue.
- Le nombre total de femmes qui, au sein des groupes de parties prenantes, sont consultées par l'entreprise (ventilé en fonction de plusieurs facteurs croisés comme l'âge, la situation socio-économique, le handicap, le niveau d'alphabétisation).
- Le niveau de satisfaction, par sexe, des parties prenantes impliquées dans les activités d'engagement.
- Le niveau de participation, par sexe, aux activités d'engagement (réunions consultatives, suivi participatif, conclusion d'accords).

ANNEXE D

Engagement des travailleurs et des syndicats

Les travailleurs employés par les entreprises du secteur extractif entretiennent avec elles un lien juridique. Les employés reconnus sont couverts par le droit du travail et la protection sociale, ainsi que par le cadre légal et institutionnel national des relations professionnelles qui régit généralement les relations et le dialogue entre employeurs et employés. Le dialogue social, qui implique la reconnaissance des syndicats et de la négociation collective, est la forme principale et privilégiée d'engagement des parties prenantes lorsqu'une relation d'emploi existe. Les formes alternatives d'engagement des employés ne doivent pas affecter négativement le droit internationalement reconnu de créer un syndicat ou d'y adhérer et de négocier collectivement.

Les travailleurs qui ne sont pas directement employés par l'entreprise, comme les prestataires de services et les sous-traitants, doivent eux aussi être considérés comme des parties prenantes. De ce point de vue, l'entreprise a des responsabilités qui découlent du lien professionnel qu'elle entretient avec ces employés.

1. Comprendre le contexte

Il est important que le personnel au contact des parties prenantes ait conscience des obligations légales qui sont relatives aux travailleurs ; cela étant, il est plus probable que le devoir de diligence concernant les obligations générales que le droit prévoit en matière d'emploi incombe aux cadres dirigeants avant même l'investissement dans un projet.

 Les personnes qui, sur le terrain, pilotent les activités d'engagement des parties prenantes devraient s'enquérir auprès des cadres dirigeants concernés et des dirigeants syndicaux de l'histoire récente des relations professionnelles dans ce secteur d'activité, ainsi que des conditions de travail qui prévalent et

des principaux intérêts des travailleurs. Lorsqu'il n'existe pas de syndicats, les travailleurs eux-mêmes peuvent être consultés pour obtenir les informations susmentionnées, en plus des sources indiquées dans ce Guide¹.

Les informations essentielles dont il faut tenir compte dans le cadre des relations avec les travailleurs sont détaillées dans le tableau D.1.

Tableau D.1. **Comprendre le contexte en vue de l'engagement des travailleurs**

Type d'information	Description
Cadre réglementaire et normes applicables	<ul style="list-style-type: none"> • Droits des travailleurs (y compris la protection contre les discriminations, le droit de création ou d'adhésion à un syndicat et le droit à la sécurité des conditions de travail, mentionnés dans la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale et dans les Principes directeurs de l'OCDE, chapitre V) ou d'autres instruments de droits de l'homme internationalement reconnus. • Droit et réglementation du travail applicable (salaires et autres indemnités, temps de travail, normes de sûreté prévues par la loi) et protection sociale (indemnités de chômage, sécurité sociale, couverture médicale, etc.). • Dispositions prévoyant d'accorder la préférence à l'emploi local (souvent comprises dans les contrats et accords sectoriels, ou dans les codes miniers, pétroliers et gaziers nationaux). • Règles et pratiques nationales relatives aux mécanismes de réclamation, au dialogue social, aux procédures de négociation collective et aux autres mécanismes régissant les relations d'emploi et les relations employeurs-employés (y compris les dispositions figurant dans les accords issus de la négociation collective).
Histoire des relations professionnelles dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire et contexte des relations professionnelles dans le secteur (violence, intimidation, licenciement ou punition des salariés cherchant à s'organiser ; discriminations contre les militants syndicaux ; conflits intersyndicaux ; authenticité des organisations syndicales, protection par les pouvoirs publics du droit des travailleurs à créer des syndicats ; interventions ou domination des pouvoirs publics dans les organisations d'employés).
Profil des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de travailleurs employés par une entreprise et nature du lien contractuel (salariés ordinaires, travailleurs temporaires ou à temps partiel, travailleurs intérimaires exerçant sous l'autorité de l'entreprise, nombre d'employés accomplissant des tâches liées au projet pour le compte de sous-traitants et autres tiers prestataires de services).
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail réelles (salaires et avantages, protection sociale et sécurité sociale, santé et sécurité au travail).

2. Identifier les travailleurs affectés et leurs interlocuteurs, et les hiérarchiser par degré de priorité

➡ Les entreprises devraient s'assurer que tous les travailleurs affectés ou vulnérables sont identifiés comme tels lors des exercices d'identification des parties prenantes (voir le tableau D.2 pour plus d'informations).

➡ Les entreprises devraient également envisager dans quelle mesure certains impacts varient selon les travailleurs et identifier les travailleurs les plus vulnérables, qu'il faut privilégier lors de l'engagement.

1. Voir en particulier les « Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain », « Étape 1 : A. Consulter les sources adéquates ».

Tableau D.2. **Impacts négatifs potentiels pour les travailleurs des projets extractifs**

Issue	Exemples d'impacts négatifs	Facteurs favorisant les impacts négatifs
Droits civiques et politiques	Impossibilité pour les travailleurs de créer ou d'adhérer à un syndicat et de négocier collectivement.	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence de protection publique des travailleurs (contre les discriminations et les licenciements, par exemple). ● Absence d'accès aux véritables décideurs concernant les employés des sous-traitants ou des prestataires de services.
Conditions d'emploi	<p>Le droit du travail n'offre aux travailleurs qu'une protection faible, voire nulle (limitation du temps de travail, périodes de repos, salaire minimum, etc.).</p> <p>La protection sociale des travailleurs est faible voire inexistante (indemnités de chômage, couverture santé, cotisations de retraite, etc.).</p> <p>Impossibilité pour les travailleurs s'exercer leurs droits à créer un syndicat ou à négocier collectivement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Relations d'emploi précaires – contrats temporaires, contrats d'intérim, travail à temps partiel. ● Utilisation indirecte de travail informel.
Santé et sécurité	<p>Des conditions de travail dangereuses peuvent provoquer des maladies professionnelles, des blessures voire la mort.</p> <p>Travailler dans un environnement isolé peut présenter des risques pour la santé mentale des travailleurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'équipements et de formation de sécurité. ● Utilisation d'équipements vétustes. ● Absence de protection syndicale. ● Systèmes de santé et de sécurité qui ne prévoient pas la participation des travailleurs. ● Population de travailleurs migrants qui vivent isolés.
Travail forcé	Pratique du travail forcé.	<ul style="list-style-type: none"> ● Emplacement isolé des ressources extractives et recours aux travailleurs migrants.
Travail des enfants	Pratique du travail des enfants.	<ul style="list-style-type: none"> ● Normes culturelles. ● Niveaux élevés de pauvreté dans la zone. ● Application insuffisante des lois sur le travail des enfants. ● Avantages liés à l'utilisation de mécanismes de travail informel par les sous-traitants et les prestataires de services.
Sécurité	Les dirigeants syndicaux et les représentants des travailleurs sont la cible de menaces, d'actes de harcèlement et de violence.	<ul style="list-style-type: none"> ● La région et/ou le pays ont un passé de répression contre les personnes ou les groupes qui participent aux mouvements de protestation civile. ● La culture de la protection des droits civils et politiques est faible dans la région et/ou dans le pays.

Les travailleurs constituent un groupe hétérogène de personnes, dont certains sont plus exposés que d'autres au risque d'impacts négatifs. Il faut prêter attention à ceux qui sont les plus susceptibles d'être affectés. Par exemple :

- Les travailleurs ayant des responsabilités familiales peuvent être affectés plus gravement que d'autres par des périodes de travail plus longues ou moins souples.
- Les femmes peuvent être affectées par des pratiques discriminatoires liées à des emplois spécifiques ou à des facteurs culturels.

- Les travailleurs employés par des sous-traitants, comme les employés du bâtiment, sont souvent nombreux et particulièrement exposés aux risques en matière de santé et de sécurité. De plus, il arrive que leurs droits à la liberté d'association et à la négociation collective soient plus limités que les travailleurs employés directement par l'entreprise.

3. Mettre au point des activités et processus d'engagement des parties prenantes qui soient constructifs et adaptés à l'engagement des travailleurs

➡ Il convient d'identifier les obstacles externes spécifiques à l'engagement des travailleurs et d'élaborer des stratégies visant à y répondre dès la phase de planification, en les révisant selon l'évolution des circonstances et les retours d'information (voir le tableau D.3 pour plus d'informations).

➡ Il convient de reconnaître les syndicats authentiques et de dialoguer avec eux. Les travailleurs ne doivent pas être dissuadés d'exercer leur droit de créer un syndicat ou d'y adhérer – par exemple par des actes d'intimidation, des sanctions disciplinaires ou un licenciement.

Lorsqu'il existe des syndicats authentiques, ce sont les représentants qu'il convient de consulter au nom des employés directs, sans les contourner pour dialoguer individuellement avec les salariés au sujet des questions qui affectent le groupe dans son ensemble. Un syndicat authentique est une entité contrôlée par les travailleurs eux-mêmes et n'est responsable que devant eux. Les entreprises ne devraient pas refuser de reconnaître les syndicats authentiques et ne devraient repousser aucune occasion concrète d'engager une négociation collective.

Lorsqu'il n'existe pas de syndicats actifs, l'entreprise doit informer les travailleurs non représentés qu'elle respectera pleinement leur droit de créer un syndicat ou d'y adhérer, et qu'elle ne refusera pas d'engager une négociation collective. Si aucun processus formel d'engagement n'a été établi, il faut s'efforcer de procéder à un engagement informel. C'est notamment le cas dans les pays répressifs, où les travailleurs peuvent craindre de créer ou d'adhérer à une organisation, ou de formuler des plaintes dans un cadre formel.

Les pratiques suivantes sont importantes dans le contexte particulier de l'engagement des travailleurs :

- Respecter le droit reconnu des travailleurs à constituer un syndicat ou à y adhérer et à négocier collectivement.
- Permettre aux syndicats authentiques qui représentent les travailleurs de la zone ou du secteur d'activité d'accéder aux sites et de rencontrer les travailleurs.

Tableau D.3. **Surmonter les obstacles à l'engagement des travailleurs**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Pratiques d'emploi perçues comme inéquitables	<p>Il se peut que les populations locales estiment que les travailleurs migrants ont accès à des possibilités d'emploi et d'autres avantages auxquelles elles devraient elles aussi avoir droit, d'où une situation de tension.</p> <p>Si les travailleurs estiment qu'ils subissent un traitement inéquitable, la main-d'œuvre peut s'en trouver insatisfaite et divisée.</p> <p>Les relations avec l'entreprise peuvent pâtir du fait que les attentes des travailleurs locaux en matière d'emploi ne sont pas satisfaites.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire preuve de transparence concernant les critères et les processus de recrutement. ● Optimiser si possible les possibilités locales d'emploi. ● Gérer les attentes au mieux¹.
Relations professionnelles très lacunaires	<p>Dans certains cas, le droit ou les pratiques locales entrent en contradiction avec la politique de l'entreprise ou les normes internationales concernant les relations professionnelles. Il arrive dans certains contextes qu'il n'existe tout simplement pas de culture développée de relations professionnelles solides.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire clairement connaître au plus grand nombre l'engagement de l'entreprise à respecter le droit internationalement reconnu des travailleurs à créer un syndicat, à y adhérer et à négocier collectivement². ● Lorsque la loi ne protège pas suffisamment les travailleurs cherchant à créer ou à adhérer à un syndicat, ou qu'elle ne crée pas les conditions favorables à la négociation collective, il convient d'exposer clairement les attentes d'un comportement responsable concernant ces droits et de négocier d'emblée à ce sujet avec les sous-traitants et les prestataires de services³. ● Les entreprises peuvent tenter de faciliter l'adhésion aux normes de relations professionnelles en : <ul style="list-style-type: none"> ❖ instaurant des mécanismes de négociation collective propres à l'entreprise ❖ encourageant les travailleurs à élire leurs propres représentants au moyen de procédures garantissant des élections libres et indépendantes ❖ établissant un accord cadre mondial avec une organisation syndicale internationale afin de participer aux efforts communs en faveur de relations professionnelles saines.

1. Pour plus d'informations sur la gestion des attentes, voir le tableau 7 « Réagir aux obstacles courants à un engagement constructif des parties prenantes ».
2. Comme le précisent les Principes directeurs de l'OCDE, « chapitre V : Emploi et relations professionnelles, et Conventions fondamentales de l'OIT », par exemple la Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 ; Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949.
3. Voir les « Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise », « Positionnement stratégique de l'engagement des parties prenantes ».

- Fournir aux représentants des travailleurs des locaux gratuits et sur site afin qu'ils s'y rencontrent librement et régulièrement.
- Fournir aux représentants des travailleurs les informations nécessaires à une négociation constructive sur l'emploi, ainsi que les informations leur permettant de se faire une idée exacte et correcte de l'activité et des résultats de l'entité ou, le cas échéant, de l'entreprise dans son ensemble.
- Donner un préavis suffisant aux représentants des travailleurs lorsqu'une évolution des activités pouvant entraîner des effets majeurs sur l'emploi est envisagée.
- Négocier l'adoption de mécanismes de réclamation avec les syndicats – lorsqu'ils existent – et en garantir l'accès à toutes les personnes qui travaillent sur le site d'un projet extractif, qu'il s'agisse des travailleurs directement employés par l'entreprise, des sous-traitants ou des travailleurs intérimaires.
- Établir un mécanisme de protection des lanceurs d'alerte pour protéger l'anonymat et les prémunir contre toute représailles afin qu'ils déposent des réclamations ou signalent des violations.
- Coopérer avec les inspections du travail.

ANNEXE E

Engagement des mineurs artisanaux ou à petite échelle

Environ 25 millions de mineurs travaillent dans des exploitations artisanales ou à petite échelle (APE) dans plus de 50 pays, et plus de 150 millions de personnes dépendent directement ou indirectement de cette activité pour vivre.

Bien que les exploitations APE soient souvent associées à des impacts négatifs comme la dégradation de l'environnement, des conditions de travail dangereuses et le crime organisé, elles peuvent aussi constituer un formidable levier de croissance économique dans les zones rurales des pays en développement. Les exploitations APE fournissent des emplois, augmentent le pouvoir d'achat des habitants, stimulent la croissance économique locale et freinent l'exode rural.

Du fait de la situation juridique parfois floue des exploitations APE et des graves risques et impacts que les activités minières à grande échelle peuvent avoir sur leur activité – et réciproquement –, les mineurs travaillant dans des exploitations APE et les pouvoirs publics qui réglementent leur activité constituent des groupes de parties prenantes particuliers avec lesquels il est important de dialoguer.

1. Comprendre le contexte

➡ Pour veiller à cerner précisément l'étendue et la nature d'une exploitation minière artisanale, le personnel au contact des parties prenantes devrait interroger les sources légales locales sur le statut juridique des activités artisanales, et consulter les mineurs eux-mêmes.

Voici certaines des informations essentielles dont il faut tenir compte dans le cadre de l'engagement des mineurs travaillant dans des exploitations APE.

Tableau E.1. **Comprendre le contexte en vue de l'engagement des exploitations APE**

Type d'information	Description
Nature de l'exploitation APE	Combien de mineurs artisanaux travaillent dans la concession et autour ? Depuis combien de temps sont-ils présents dans cette concession ? Leur activité est-elle saisonnière ou permanente ? Est-elle croissante, décroissante ou stable ? Quelles sont les technologies et les méthodes utilisées ? Quels sont les facteurs favorisant cette exploitation APE (prix du minerai, pauvreté, activité traditionnelle) ?
Statut juridique de l'exploitation APE	L'exploitation APE est-elle légale, illégale, formalisée ou informelle ? Quel est, le cas échéant, le processus de formalisation des exploitations APE ? Dans quelle mesure le cadre réglementaire local permet-il d'autoriser les exploitations APE ?
Démographie et relations professionnelles	D'où viennent les mineurs artisanaux ? Quelle relation entretiennent-ils avec la population locale ? Quel est leur lien avec les précédents opérateurs ayant exercé dans la région (le cas échéant) ?
Situation des droits de l'homme	L'exploitation APE est-elle impliquée d'une manière ou d'une autre dans le financement d'un conflit ou commet-elle de graves atteintes aux droits de l'homme ¹ ? Existe-t-il des signes attestant que les pires formes de travail des enfants existent ² ?

1. Pour plus d'informations, voir le *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* : Troisième édition, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264253520-fr>.
2. Les pires formes de travail des enfants ont été définies par l'Organisation internationale du Travail, voir article 3 de la *Convention de l'OIT, n° 182*, www.ilo.org/ipec/facts/WorstFormsofChildLabour/lang-fr/index.htm.

2. Identifier les mineurs artisanaux et leurs interlocuteurs, et les hiérarchiser par degré de priorité

➔ Les entreprises devraient identifier l'ensemble des mineurs artisanaux susceptibles d'être affectés et l'ampleur de l'impact qu'ils peuvent subir.

Les exploitations APE peuvent être très différentes les unes des autres, et il n'en existe dès lors aucune définition précise. Voici toutefois certaines des principales caractéristiques des exploitations APE :

- Exploitations dépendant de techniques rudimentaires et du travail physique, avec un recours minimal aux machines et aux technologies.
- Activités exercées sans titre d'exploitation légal (concession, revendication) ou sans contrat valablement conclu avec le détenteur du titre.
- Faible productivité, dans la mesure où les exploitations APE se trouvent souvent sur des parcelles de petite taille ou marginales, se limitent à l'exploitation de gisements de surface ou alluviaux, et utilisent des techniques inefficaces.
- Absence de mesures de sécurité, de couverture médicale et de protection de l'environnement.

- Activité saisonnière (visant par exemple à compléter les revenus agricoles) ou temporaire, dans un contexte de prix élevés des produits de consommation.
- Insécurité économique¹.

Si le statut juridique des exploitations APE est souvent – et au mieux – incertain, il est essentiel de se faire une idée de leur « légitimité » avant de mettre en place une stratégie d’engagement. Il faut noter que l’absence de statut légal ou de caractère formel n’est pas le signe qu’une exploitation APE est à première vue illégitime. Voir l’encadré E.1 pour plus de précisions.

Encadré E.1. **Exploitation artisanale et à petite échelle légitime**

La légitimité de l’exploitation artisanale et à petite échelle est un concept difficile à définir car elle fait intervenir un certain nombre de facteurs propres à chaque situation. Aux fins de ce Guide, est considérée comme légitime, notamment, toute exploitation artisanale ou à petite échelle qui respecte les lois applicables.

Lorsque le respect du cadre légal applicable n’est pas assuré, ou en l’absence d’un tel cadre, l’appréciation de la légitimité d’une exploitation artisanale ou à petite échelle prendra en compte les efforts sincères des orpailleurs et entreprises de nature artisanale ou à petite échelle pour opérer à l’intérieur du cadre légal applicable (s’il existe) de même que leur disposition à tirer parti des possibilités de formalisation lorsque celles-ci deviennent disponibles (en gardant à l’esprit que le plus souvent les capacités, les aptitudes techniques et les ressources financières disponibles à cette fin des exploitants de mines artisanales et à petite échelle sont très limitées, voire inexistantes).

En tout état de cause, l’exploitation artisanale et à petite échelle, comme n’importe quelle forme d’exploitation minière, ne peut être considérée comme légitime quand elle contribue à un conflit et à de graves atteintes associées à l’extraction, au transport ou au négoce de minerais.

Source : Adapté à partir du OCDE (2013), « Définitions », *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d’approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque* : Deuxième édition, Supplément sur l’or, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264185067-fr>.

1. Liste adaptée à partir de Hentschel, T. et al. (2002), *Global Report on Artisanal & Small-Scale Mining, Minerals Mining and Sustainable Development*, www.ddiglobal.org/login/resources/g00723.pdf.

Les principaux impacts négatifs potentiels auxquels s'exposent les mineurs artisanaux et à petite échelle dans les exploitations minières formelles sont d'ordre économique et sécuritaire. Par exemple :

- Si les mineurs artisanaux ont l'interdiction de travailler dans une concession donnée, il peut en résulter une perte des moyens de subsistance, d'où une perturbation de la vie de la population locale qui dépend parfois intégralement des mines APE.
- Les agents de sécurité des sites d'extraction peuvent exposer les mineurs artisanaux qui travaillent illégalement sur la concession à des risques en matière de sécurité et de droits l'homme s'ils font un usage excessif de la force.

3. Mettre au point des activités et processus appropriés et efficaces d'engagement des exploitations

➡ Les entreprises devraient étudier avec attention la manière dont elles envisagent de répondre à l'activité APE en vue de façonner leurs activités d'engagement.

S'agissant des exploitations APE, l'une des principaux aspects de l'activité d'engagement consiste à en fixer les objectifs. Selon la nature et le contexte de chaque exploitation APE (qu'elle soit « légitime » ou non, qu'il existe des risques en matière de droits de l'homme, que des moyens de subsistance alternatifs existent, etc.), il faudra décider dans quelle mesure l'engagement doit privilégier la coopération en vue de la poursuite de l'exploitation APE ou, au contraire, la manière dont elle peut être interrompue sans pour autant provoquer des impacts négatifs sur les populations qui en dépendent.

Quant aux risques pour l'entreprise, un engagement lacunaire avec les mineurs APE peut provoquer un conflit ou une confrontation avec l'entreprise, d'où un risque en matière de droits de l'homme et la perte éventuelle de ressources en raison de la poursuite d'une activité non réglementée. Toutefois, si l'engagement privilégie la coopération et l'intégration des exploitations APE, cela peut profiter au développement social et à la réduction de la pauvreté par l'exploitation de gisements miniers.

En fonction du contexte, les buts de l'engagement pourraient être les suivants :

- régularisation/formalisation des exploitations APE
- établissement de programmes de subsistance alternative
- mise en œuvre d'un plan de relocalisation des mineurs APE
- programmes d'achats des produits minéraux provenant d'exploitations APE
- recrutement de mineurs APE dans le personnel
- séparation de la concession.

Les conseils portant sur chacune de ces stratégies dépassent le champ du présent Guide, mais plusieurs ressources externes contiennent des recommandations utiles en la matière².

➡ Il convient d'identifier les obstacles externes spécifiques à l'engagement avec les mineurs APE et d'élaborer les stratégies permettant de résoudre le problème dès la phase de planification, pour les réviser en fonction de l'évolution des circonstances et des retours d'information des mineurs APE.

La plupart des obstacles rencontrés dans le cadre de l'engagement des parties prenantes en général valent aussi concernant les exploitations APE. Toutefois, les obstacles liés au contexte non réglementé et parfois dangereux des mines APE exige une attention particulière (voir le tableau E.2 pour plus d'informations).

Tableau E.2. **Surmonter les obstacles à l'engagement des mineurs APE**

Type d'obstacle	Explication	Stratégie
Méfiance, opposition et violence	Les groupes travaillant dans les exploitations APE craignent l'entreprise ou s'en méfient, convaincues que leurs activités seront interdites ou qu'ils seront déplacés. Il arrive qu'ils expriment leur insatisfaction à l'égard de l'entreprise ou du projet de manière violente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Clarifier d'emblée, en début d'engagement, les buts et les objectifs. ● Lorsque le démantèlement est nécessaire, expliquer et justifier pour quelles raisons et présenter les avantages de l'engagement (qui permet par exemple de contribuer à décider de la procédure de démantèlement, et de fournir des informations plus complètes concernant les solutions envisageables pour les mineurs APE affectés). ● Éviter systématiquement de réagir par la violence lorsque des précautions de sécurité sont prises. ● Garantir l'adhésion aux Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme lors du recrutement et de la gestion des employés de sécurité. ● Prendre langue avec les groupes d'opposition et renouveler les invitations à dialoguer régulièrement en toute bonne foi.
Problèmes de droits de l'homme	De graves atteintes aux droits de l'homme de produisent dans le cadre d'exploitations APE, dont les pires formes sont le travail des enfants et le soutien à des groupes armés violents non étatiques ou à des réseaux criminels.	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire connaître en toute clarté et au plus grand nombre l'engagement de l'entreprise en faveur des droits de l'homme et des libertés fondamentales. ● Si l'entreprise n'est pas en mesure d'atténuer le problème en utilisant les leviers dont elle dispose (incitations économiques passant par des programmes de rachat, par exemple), il convient d'éviter tout lien avec l'activité sous forme de relation commerciale.

2. Voir plus particulièrement CASM (Banque mondiale), ICMM et IFC CommDevv (2010), *Working Together: How Large-scale Mining can Engage with Artisanal and Small-scale Miners*, www.icmm.com/document/789 ; OCDE (2013), *Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque : Deuxième édition*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264185067-fr> ; Responsible Jewellery Council *Standards Guidance* (2009), www.responsiblejewellery.com/files/G002_2009_RJC_Standards_Guidance3.pdf.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements oeuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif

Sommaire

Recommandation du Conseil sur le Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif

Aperçu général

Cadre du devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif

Recommandations à l'intention des dirigeants ou des responsables de la planification de l'entreprise

Recommandations à l'attention du personnel sur le terrain

Annexes

Cadre de suivi et d'évaluation pour un engagement constructif des parties prenantes

Engagement des peuples autochtones

Engagement des femmes

Engagement des travailleurs et des syndicats

Engagement des mineurs artisanaux ou à petite échelle

Veuillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264264243-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site www.oecd-ilibrary.org pour plus d'informations.

