ICMM
International Council on Mining & Metals

Boîte à outils : comprendre les relations entre l'entreprise et la communauté

Avant-propos **3**

Introduction **4**

1 **Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ?** **11**

Introduction 12

Explication des indicateurs 13

Explication des facteurs contextuels 17

2 **Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ?** **19**

Introduction 20

Processus d'évaluation du soutien communautaire 20

3 **Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ?** **29**

Analyser les résultats et proposer des actions 30

Faire rapport aux parties prenantes, puis explorer et convenir des étapes suivantes 33

4 **Planifier : comment planifier ce processus ?** **35**

Qui doit conduire l'évaluation du soutien communautaire ? 36

Quand faut-il réaliser une évaluation du soutien communautaire ? 36

À quelle fréquence faut-il effectuer l'évaluation ? 37

Exploiter les informations et les processus existants 38

5 **Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes** **39**

Comment entreprendre cette évaluation 40

L'évaluation 40

Difficultés fréquentes et actions suggérées 41

6 **Informations supplémentaires** **45**

Références 46

Annexe A : Questions pour l'évaluation du soutien communautaire 47

Annexe B : Indicateurs du soutien communautaire et facteurs contextuels : échelle progressive 56

Annexe C : Créer un modèle et un tableau de synthèse pour la gestion des données 58

Annexe D : Créer un graphique en toile d'araignée 59

Annexe E : Questions destinées aux parties prenantes internes 60

Annexe F : Questions à poser pour évaluer les difficultés organisationnelles internes 67

Annexe G : Exemple d'approche pour l'évaluation par un tiers 69

Annexe H : Comment ce document a-t-il été préparé ? 70

Remerciements 74

Avant-propos

Les entreprises minières et métallurgiques responsables reconnaissent que, pour assurer la réussite de leurs activités sur le long terme, il est essentiel qu'elles établissent et maintiennent des relations positives avec les communautés. Elles reconnaissent que le « soutien communautaire » est un facteur clé dans tout « permis social d'exploitation » et pourtant, l'attention prêtée à la communauté n'a pas toujours débouché sur des améliorations tangibles des relations entre les entreprises et les communautés.

Le Conseil des PDG de l'ICMM a jugé que ce problème était une priorité pour l'organisation, car, en dépit des avancées enregistrées dans l'implication des parties prenantes et la performance sociale au cours des dix dernières années, les entreprises n'atteignaient toujours pas systématiquement l'objectif de nouer des relations positives et résilientes avec les communautés d'accueil. La *Boîte à outils : comprendre les relations entre l'entreprise et la communauté* est une réponse directe à cet état de fait.

Une dure vérité s'est rapidement fait jour : il n'y a guère de consensus ou de clarté sur ce que le soutien communautaire signifie en termes pratiques ou sur la manière de le mesurer. Les études de perception, par exemple, peuvent constituer un moyen utile de comprendre les opinions et les points de vue des membres de la communauté ou d'autres parties prenantes au sujet d'une entreprise, d'un projet ou d'une exploitation. Cependant, il n'y avait pas d'indications sur les facteurs pouvant influencer le soutien communautaire ni sur la façon dont on peut les mesurer.

La *Boîte à outils : comprendre les relations entre l'entreprise et la communauté* cherche à combler cette lacune en proposant une approche structurée permettant aux entreprises de comprendre ce sur quoi le soutien communautaire repose et comment mesurer les perceptions du soutien. Les entreprises peuvent ainsi identifier les raisons pour lesquelles le soutien communautaire pourrait faire défaut et élaborer des approches ciblées visant à améliorer les relations qu'elles entretiennent avec les communautés.

Une version pilote de la *Boîte à outils* a été mise à l'essai par deux entreprises membres de l'ICMM (Barrick et Teck), fournissant des éclairages précieux qui ont permis de perfectionner la *Boîte à outils*. Nous sommes très reconnaissants à ces deux entreprises d'avoir bien voulu tester un « travail en cours d'élaboration ». Nous espérons que les utilisateurs du présent document partageront leurs expériences afin d'aider ceux qui souhaitent approfondir leur compréhension des relations communautaires.

Tom Butler
Président Directeur Général, ICMM

Introduction

Pourquoi l'ICMM a-t-il rédigé cette boîte à outils ?

L'établissement et le maintien de relations positives avec les communautés locales sont des éléments essentiels à la réussite des activités d'exploitation minière et de métaux. Bien que la nécessité d'obtenir le « soutien de la communauté » ou un « permis social d'exploitation » soit largement reconnue et débattue au sein de l'industrie minière, cela n'a pas toujours débouché sur une amélioration tangible des relations entre les communautés et les entreprises. En dépit des progrès enregistrés dans la gestion de l'implication des parties prenantes et de la performance sociale au cours de la dernière décennie, l'établissement de relations saines et solides entre les entreprises minières et les communautés d'accueil est un objectif rarement atteint. Dans certains cas, on peut même dire que ces relations sont conflictuelles.

Néanmoins, l'évolution des priorités des entreprises en matière de relations communautaires montre qu'elles mettent davantage l'accent sur l'obtention du soutien de la communauté. Dans le monde entier, les compagnies minières reconnaissent qu'il est essentiel de nouer des relations positives avec les communautés si elles veulent atteindre leurs objectifs d'entreprise. Le rapport annuel d'Ernst & Young, *Business Risks Facing Mining and Metals 2014-2015*, a placé la nécessité d'obtenir un permis social d'exploitation à la troisième place de sa liste des dix principaux défis à relever dans l'ensemble du secteur[1]. Cependant, contrairement à nombre des autres difficultés identifiées (par exemple, l'accès à l'eau et à l'énergie), on constate une absence de consensus ou de clarté sur ce que le soutien communautaire signifie en termes pratiques ou sur la manière de le mesurer.

Ce qui est certain, c'est que les activités et le comportement d'une entreprise envers les communautés ainsi que le contexte dans lequel elle intervient sont des facteurs fondamentaux pour déterminer si, et dans quelle mesure, les communautés locales apportent leur soutien à un projet particulier ou à une exploitation spécifique et pour définir la qualité de cette relation.

Dans ce contexte, le Conseil international des mines et métaux (ICMM) a élaboré cette boîte à outils pour :

- aider les entreprises à comprendre les facteurs qui influencent le soutien communautaire et à mesurer le niveau de soutien communautaire dont bénéficient une exploitation ou un projet en particulier ;
- fournir un outil permettant de visualiser le niveau de soutien communautaire que différentes parties prenantes ou différents groupes de parties prenantes accordent à un projet ou à une exploitation ;
- proposer des conseils pratiques sur la manière dont cet outil peut être utilisé pour suivre de près et renforcer le soutien communautaire et, en fin de compte, les relations entre la communauté et l'entreprise.

1 Ernst & Young, 2014.

LA BOÎTE À OUTILS PERMET AUX ENTREPRISES D'ORGANISER LA MANIÈRE DONT ELLES ABORDENT LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES TOUT EN S'APPUYANT SUR LES OUTILS ET LES PROCESSUS EXISTANTS. ELLE PEUT CONTRIBUER À L'IDENTIFICATION DE FAÇONS DE MODIFIER LES STRATÉGIES ACTUELLES, LE CAS ÉCHÉANT.

Bien que la boîte à outils soit conçue pour aider les entreprises à comprendre la nature des relations qu'elles entretiennent avec les communautés — que celles-ci soient favorables ou non —, son objectif principal est en définitive d'aider les entreprises à nouer des relations favorables. Par conséquent, l'expression « soutien communautaire » figure en bonne place tout au long de la boîte à outils.

À qui cette boîte à outils est-elle destinée ?

Cette boîte à outils s'adresse avant tout aux personnes qui sont directement impliquées dans la gestion de la performance sociale au niveau des sites dans le secteur minier. Les responsables et les équipes qui travaillent au siège et qui souhaitent comprendre et améliorer les relations de leur entreprise avec les communautés trouveront aussi ce document utile. En outre, la boîte à outils fournira un éclairage à ceux qui cherchent à améliorer les relations avec les entreprises minières, par exemple les organisations non gouvernementales et les organisations communautaires de base.

Quels sont les thèmes traités dans cette boîte à outils ?

La boîte à outils s'articule en plusieurs parties :

Section 1
Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ?
Cette partie décrit les éléments qui caractérisent le soutien communautaire et les facteurs externes qui l'influencent.

Section 2
Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ?
Cette partie décrit le processus à suivre pour évaluer le soutien communautaire.

Section 3
Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ?
Cette partie explique comment utiliser les résultats de l'évaluation pour déterminer sur quoi concentrer les efforts afin de renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise, et comment explorer et convenir des étapes suivantes avec les communautés.

Section 4
Planifier : comment planifier ce processus ?
Cette partie répond à des questions pratiques sur la planification de l'évaluation, la manière dont elle s'articule sur les processus existants et comment exploiter les informations dont on dispose.

Section 5
Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes.
Cette partie explique comment explorer les problèmes organisationnels qui posent des difficultés pour l'établissement et le maintien de relations solides entre la communauté et l'entreprise.

Cette boîte à outils a pour but d'aider les entreprises à comprendre les facteurs qui influencent le soutien communautaire et comment procéder pour jauger dans quelle mesure ces facteurs sont présents ou absents dans une exploitation donnée, parmi différents groupes de parties prenantes (voir la section 1). Les entreprises ont une influence relativement élevée sur certains de ces facteurs, qui sont fortement affectés par la relation qu'elles ont avec leurs communautés (ce sont les « indicateurs » du soutien), tandis qu'elles n'ont qu'une influence limitée sur d'autres éléments, qui concernent l'environnement d'exploitation (appelés « facteurs contextuels »).

L'utilisation de cette boîte à outils fournira une valeur numérique pour chacun des sept facteurs à un moment précis, sur une échelle allant de - 2 à + 2 (voir la section 2). La fourchette des scores possibles pour chaque facteur indique un très faible niveau de soutien communautaire à une extrémité et un niveau très élevé de soutien à l'autre extrémité. Ces mesures sont relatives et subjectives plutôt qu'absolues et objectives — c'est la nature de toute évaluation des perceptions. Il est donc très important de ne pas faire la moyenne des scores obtenus pour les sept facteurs afin d'obtenir une mesure globale du soutien dont bénéficient un projet ou une exploitation. De même, les entreprises devraient faire preuve de prudence si elles comparent les scores obtenus par des projets ou des exploitations situés dans des régions différentes.

Lorsqu'on utilise cette boîte à outils, l'intention n'est pas de réduire la mesure du soutien communautaire à un simple chiffre. Il s'agit plutôt de mieux saisir le niveau du soutien communautaire à partir de la façon dont la communauté perçoit l'entreprise et le contexte dans lequel celle-ci intervient. Cela sert de base à une réflexion sur la façon d'améliorer le niveau du soutien communautaire. On pourrait notamment explorer les résultats et les actions de suivi suggérées avec les communautés d'accueil (voir la section 3) et/ou réaliser une évaluation interne des difficultés organisationnelles dans la gestion des relations communautaires (voir la section 5).

LORSQU'ON UTILISE CETTE BOÎTE À OUTILS, L'INTENTION N'EST PAS DE RÉDUIRE LA MESURE DU SOUTIEN COMMUNAUTAIRE À UN SIMPLE CHIFFRE. IL S'AGIT PLUTÔT DE MIEUX SAISIR LE NIVEAU DU SOUTIEN COMMUNAUTAIRE À PARTIR DE LA FAÇON DONT LA COMMUNAUTÉ PERÇOIT L'ENTREPRISE ET LE CONTEXTE DANS LEQUEL CELLE-CI INTERVIENT.

Quels thèmes ne sont pas abordés dans cette boîte à outils ?

Les entreprises adoptent toute une panoplie de dispositions de politique liées aux aspects sociaux de leurs interactions avec les communautés d'accueil. Lors du processus de demande d'approbation d'un projet, les entreprises investissent souvent des sommes importantes dans une étude d'impact environnemental et social (EIES), qui identifie les sujets de préoccupation des communautés d'accueil et propose des mesures visant à les aborder. Les systèmes, processus et procédures internes de gestion reflètent souvent les attentes en matière de performance sociale et environnementale. Dans certains cas, des processus centralisés d'audit, d'assurance ou d'examen par les pairs sont mis en place pour appuyer et renforcer la mise en œuvre opérationnelle.

On trouve, dans le domaine public, toute une gamme d'outils et d'orientations proposés par des organisations comme l'ICMM et la Société financière internationale (IFC), qui fournissent des conseils aux entreprises sur la manière d'améliorer l'implication des parties prenantes, de respecter les droits de l'homme ainsi que de s'engager dans le développement stratégique de la communauté tout en s'alignant sur les autorités locales et en renforçant leurs capacités, et en mettant en œuvre des mécanismes efficaces de règlement des griefs. Ces documents d'orientation expliquent également comment nouer des relations mutuellement bénéfiques avec les communautés d'accueil (autochtones ou autres) et, plus généralement, comment les entreprises peuvent obtenir et conserver leur permis social d'exploitation.

Cette boîte à outils n'essaie pas de couvrir les thèmes déjà abordés par ces documents ou processus d'orientation. Elle met plutôt l'accent sur la compréhension du niveau de soutien communautaire que des parties prenantes ou des groupes de parties prenantes différents accordent à un projet ou à une exploitation à un moment donné. Si ce soutien est faible, elle propose des conseils sur la manière d'améliorer la situation. Il peut s'agir, par exemple, de poser un regard critique sur les systèmes ou processus mis en place pour obtenir le soutien de la communauté afin de voir s'ils répondent bien à leurs objectifs.

Il importe de souligner qu'il n'y a pas de remède miracle pour obtenir ou conserver le soutien de la communauté. En plus de l'approche présentée dans la boîte à outils, les entreprises doivent déployer tout un éventail de mesures pour assurer un suivi efficace et régulier de leurs relations avec la communauté. Parmi ces mesures figurent la consultation et l'implication continues, des mécanismes efficaces de règlement des plaintes et des griefs, des systèmes communautaires de gestion des incidents et le suivi des changements socio-économiques au fil du temps (par rapport à l'analyse et aux ensembles de données de l'EIES initiale).

Liens vers d'autres documents d'orientation de l'ICMM

Plusieurs documents d'orientation de l'ICMM peuvent aider les entreprises à obtenir le soutien de la communauté, mais le document *Stakeholder Research Toolkit,* publié en 2015 par l'ICMM (www.icmm.com/document/8516), est particulièrement pertinent. Il a été élaboré pour conseiller les entreprises sur la façon de mesurer et de surveiller leur réputation parmi tous les groupes de parties prenantes, y compris les communautés locales. Il fournit une méthodologie permettant aux entreprises de travailler en collaboration avec les parties prenantes afin de comprendre les principaux facteurs de réputation. Cela leur permet de comprendre et d'intégrer le point de vue des parties prenantes sur la performance d'une entreprise minière et du secteur en général. Cette boîte à outils propose des instructions claires, détaillant comment élaborer et appliquer de solides méthodes d'enquête à utiliser avec les parties prenantes, avec notamment un ensemble de métriques communes pour appuyer la mesure et le suivi de la réputation au fil du temps, à l'échelle locale, nationale et internationale.

Quelques conseils

Avant d'utiliser la boîte à outils, veuillez noter les points suivants :

- Assurez-vous de disposer du temps et des ressources nécessaires avant de vous engager à utiliser la boîte à outils. En effet, mesurer le soutien communautaire et déterminer sur quels éléments il faut axer vos efforts pour renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise demande du temps.
- La boîte à outils n'a pas vocation à remplacer les systèmes ou procédures existants. Il vaut mieux l'intégrer dans votre démarche de gestion sociale actuelle et exploiter les procédures et les informations dont vous disposez déjà.
- Si vous envisagez d'effectuer une évaluation du soutien communautaire, votre priorité doit d'abord être d'obtenir l'adhésion de la direction de l'entreprise et du site. Les décideurs clés doivent comprendre les informations que l'évaluation va générer et comment elles peuvent éclairer les décisions. Il est important que les principaux décideurs s'engagent à donner suite à toute action résultant de l'évaluation.
- L'utilisation de la boîte à outils sera plus susceptible de donner les meilleurs résultats possibles pour l'entreprise si elle est abordée comme un exercice de renforcement des relations plutôt que comme un simple exercice administratif.

Synthèse du processus global décrit dans la boîte à outils

Le flux général des activités présentées dans cette boîte à outils est illustré à la Figure 1 (qui illustre les Parties 2 et 3 de cette boîte à outils) et brièvement résumé ci-dessous. La boîte à outils fournit une description plus détaillée de toutes les étapes, mais celles-ci devront être ajustées si nécessaire pour compléter et exploiter les processus actuels de votre site (par exemple, les études de perception, les activités de planification de l'implication des parties prenantes, etc.).

ÉTAPE 1
Définir les objectifs de l'évaluation
Tout d'abord, définissez les raisons pour lesquelles vous entreprenez l'évaluation. Identifiez les informations que vous souhaitez obtenir de l'évaluation, les décisions qu'elle vous aidera à prendre, les enjeux que vous espérez pouvoir mieux comprendre et aborder grâce à elle, etc. Tout cela peut être accompli en une courte séance de travail réunissant l'équipe d'évaluation, l'équipe de relations communautaires et la direction du site.

ÉTAPE 2
Sélectionner les parties prenantes externes
Ensuite, décidez quelles sont les parties prenantes externes que vous souhaitez impliquer dans l'évaluation. Ce choix sera déterminé par les objectifs de l'évaluation définis lors de l'étape 1. Envisagez d'entreprendre les étapes 1 et 2 au cours de la même séance de travail.

DÉTERMINEZ LA MANIÈRE DONT VOUS ALLEZ CONDUIRE L'ÉVALUATION : PAR LE BIAIS D'ENTRETIENS INDIVIDUELS, DE GROUPES DE DISCUSSION, D'UNE ENQUÊTE EN LIGNE OU D'UN AUTRE DISPOSITIF. VOUS POUVEZ CHOISIR DE DEMANDER AUX COMMUNAUTÉS QUELLE MÉTHODE ELLES PRÉFÈRENT. ENSUITE, CHOISISSEZ LES QUESTIONS QUE VOUS ALLEZ POSER ET MODIFIEZ-LES LE CAS ÉCHÉANT POUR LES ADAPTER À CERTAINES PARTIES PRENANTES.

ÉTAPE 3
Affiner et mettre en œuvre l'évaluationt
Déterminez la manière dont vous allez conduire l'évaluation : par le biais d'entretiens individuels, de groupes de discussion, d'une enquête en ligne ou d'un autre dispositif. Vous pouvez choisir de demander aux communautés quelle méthode elles préfèrent. Ensuite, choisissez les questions que vous allez poser et modifiez-les le cas échéant pour les adapter à certaines parties prenantes. Identifiez les processus existants (par exemple, des études de perception annuelles, des réunions communautaires, etc.) et les informations dont vous disposez (les résultats de l'analyse des risques sociaux, des études de base, etc.) et que vous allez utiliser pour l'évaluation. Préparez un échéancier et un plan de travail pour la mise en œuvre de l'évaluation.

Jusque-là, il s'agit surtout d'un travail de bureau. Vous allez maintenant vous rendre auprès des parties prenantes pour réaliser les entretiens (ou les enquêtes). Les questions que vous allez leur poser sont conçues pour vous aider à comprendre ce qu'elles pensent de leur relation avec l'entreprise. L'annexe A contient une liste de questions que vous pouvez poser.

Ressources supplémentaires pour l'étape 3
La section 2 de la boîte à outils fournit les références de ces ressources.

Annexes que vous allez utiliser pour l'étape 3
Annexe A.

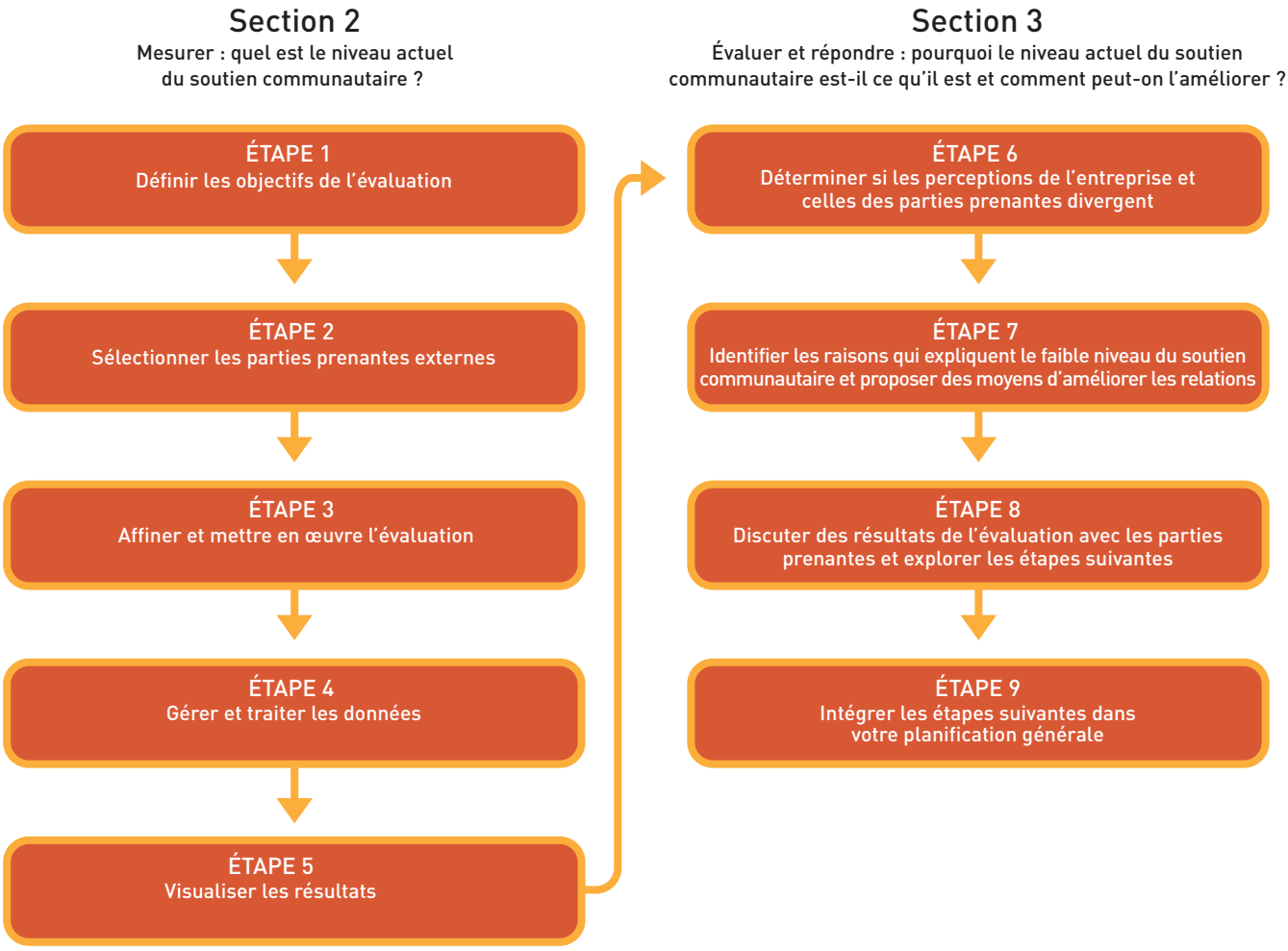
ÉTAPE 4
Gérer et traiter les données
Une fois que vous avez terminé les entretiens ou les enquêtes, saisissez les réponses dans un tableau Excel ou un logiciel analogue, ce qui vous permettra de gérer et de traiter facilement les données.

Annexes que vous allez utiliser pour l'étape 4
Annexe C.

ÉTAPE 5
Visualiser les résultats
Ensuite, vous prendrez les données saisies dans le tableau Excel lors de l'étape 4 et vous en ferez une synthèse graphique des perceptions de la qualité des relations entre la communauté et l'entreprise. Il sera alors plus facile de comprendre, d'analyser et de comparer les résultats.
Les étapes 4 et 5 peuvent se succéder immédiatement, dans le cadre du même processus.

Annexes que vous allez utiliser pour l'étape 5
Annexe D.

Figure 1 : Processus de la boîte à outils



ÉTAPE 6

Déterminer si les perceptions de l'entreprise et celles des parties prenantes divergent

Au cours de cette étape, vous posez aux représentants de l'entreprise les mêmes questions que celles posées aux parties prenantes de la communauté. Le but est de comprendre ce que, selon l'entreprise, les parties prenantes pensent de la qualité des relations qu'elles ont avec elle et, par ce moyen, d'identifier toute différence importante entre les perceptions des parties prenantes et celles de l'entreprise. Cela vous permettra de repérer tout écart dans la manière dont l'entreprise et les parties prenantes communautaires perçoivent le degré de soutien communautaire, ce qui peut vous donner un éclairage précieux sur l'état des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Cette étape peut être réalisée au cours d'une séance de groupe de travail. Les responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des approches adoptées pour les relations communautaires et les autres personnes qui interagissent avec les parties prenantes doivent y participer. Il peut s'agir de la direction du site, des équipes de relations communautaires, de sécurité, d'approvisionnement, du service juridique, etc.

Annexes que vous allez utiliser pour l'étape 6

Annexe E (éventuellement, les annexes C et D).

ÉTAPE 7

Identifier les raisons qui expliquent le faible niveau du soutien communautaire et proposer des moyens d'améliorer les relations

Vous allez maintenant vous servir des données recueillies au cours des étapes 3 et 6 pour tenter d'identifier et de comprendre les raisons qui expliquent le faible niveau du soutien communautaire. À partir de là, proposez des moyens d'améliorer les relations entre la communauté et l'entreprise.

Cette étape peut être effectuée sous forme de petits groupes de travail, avec des membres de l'équipe d'évaluation et, si celle-ci n'en fait pas partie, des membres de l'équipe de relations communautaires, ainsi que d'autres équipes internes susceptibles de fournir des informations utiles sur les parties prenantes externes. Les entretiens — et l'occasion qu'ils donnent de poser des questions pour effectuer un suivi — devraient générer des éclairages précieux, mais il faudra peut-être dans certains cas mener une analyse structurée des causes profondes pour comprendre pleinement et de manière plus objective les raisons pour lesquelles le niveau de soutien est faible et pour obtenir des perspectives importantes.

Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

C'est une étape optionnelle, qui ne sera peut-être nécessaire que si les analyses effectuées aux étapes 6 et 7 suggèrent :

- qu'il y a d'importantes différences entre les perceptions de la communauté et celles de l'entreprise, qui découlent peut-être de difficultés organisationnelles au sein de l'entreprise ou
- que des difficultés organisationnelles peuvent avoir un effet négatif sur les relations entre la communauté et l'entreprise.

Si cette évaluation a lieu, elle ne doit pas être menée par l'équipe de relations communautaires (ou l'équipe responsable des interactions entre l'entreprise et la communauté), mais par une autre équipe, afin d'en garantir l'objectivité. L'évaluation peut être réalisée par le biais d'entretiens individuels ou de discussions en petits groupes avec le personnel du site. Quelle que soit la méthode choisie, n'oubliez pas que l'objectif est d'identifier les domaines problématiques pour l'organisation — l'évaluation n'a pas vocation à remettre en cause les capacités des différents collaborateurs ni leur engagement à l'égard de leur travail.

Une fois que les difficultés organisationnelles ont été identifiées, l'équipe d'évaluation doit travailler avec la direction du site pour élaborer un plan visant à trouver des solutions. Il ne sera pas toujours possible de relever ces défis immédiatement, surtout s'ils concernent les ressources humaines ou financières. Il est néanmoins important de les identifier et de les garder à l'esprit lorsque vous concevez des stratégies et de prendre des engagements auprès des parties prenantes en vue de renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise.

Si vous décidez d'entreprendre cette évaluation supplémentaire, il vaut mieux le faire avant de commencer à élaborer les actions proposées dans le cadre de l'étape 7. Une fois cette analyse terminée, vous pouvez revenir à l'étape 7, proposer des actions qui tiennent compte les difficultés organisationnelles en présence et poursuivre le processus général décrit dans la boîte à outils.

Annexes que vous allez utiliser pour cette étape

Annexe F.

AU COURS DE CETTE ÉTAPE, VOUS POSEZ AUX REPRÉSENTANTS DE L'ENTREPRISE LES MÊMES QUESTIONS QUE CELLES POSÉES AUX PARTIES PRENANTES DE LA COMMUNAUTÉ. LE BUT EST DE COMPRENDRE CE QUE, SELON L'ENTREPRISE, LES PARTIES PRENANTES PENSENT DE LA QUALITÉ DES RELATIONS QU'ELLES ONT AVEC ELLE ET, PAR CE MOYEN, D'IDENTIFIER TOUTE DIFFÉRENCE IMPORTANTE ENTRE LES PERCEPTIONS DES PARTIES PRENANTES ET CELLES DE L'ENTREPRISE.

ÉTAPE 8
Discuter des résultats de l'évaluation avec les parties prenantes et explorer les étapes suivantes
Quand vous aurez terminé d'analyser les informations recueillies au cours des étapes précédentes et mis au point un ensemble de propositions d'actions qui bénéficient d'un soutien en interne, il est extrêmement important que vous testiez ces informations auprès des parties prenantes. Il faudra notamment discuter des résultats de l'évaluation du soutien communautaire avec elles et obtenir leurs commentaires et leurs avis à ce sujet. En outre, vous devrez explorer les actions proposées, voir comment elles pourraient être mises en œuvre et si elles sont valables aux yeux des parties prenantes.

Les parties prenantes détiendront très probablement des informations susceptibles de résoudre toute question relative aux résultats de l'évaluation — par exemple, des contradictions apparentes ou même des points de vue que vous avez remarqués, mais dont vous n'avez pas pu comprendre les raisons. Qui plus est, cette étape est conçue pour vous permettre, à vous et aux parties prenantes, d'élaborer ensemble la voie à suivre de sorte que le processus d'établissement (ou de renforcement) des relations soit un effort commun et que les actions que vous menez pour y parvenir soient identifiées, soutenues et entreprises de concert. Cependant, il est possible que différents groupes de parties prenantes formulent des commentaires divers et contradictoires. En ce cas, vous devez clairement indiquer qu'il y a des points de vue qui s'opposent et que vous ne serez peut-être pas en mesure d'intégrer toutes les recommandations dans la voie à suivre.

Cette étape impliquera l'organisation de réunions entre l'entreprise et les parties prenantes. Il faudra vous concerter avec ces dernières pour déterminer les forums spécifiques et la fréquence de ces réunions.

ÉTAPE 9
Intégrer les étapes suivantes dans votre planification générale
Vous devez ensuite intégrer les actions identifiées à l'étape 8 dans la planification générale pour les relations communautaires. Cela permettra de garantir qu'elles seront poursuivies et coordonnées avec les activités d'implication des parties prenantes et les processus de planification existants.

LES PARTIES PRENANTES DÉTIENDRONT TRÈS PROBABLEMENT DES INFORMATIONS SUSCEPTIBLES DE RÉSOUDRE TOUTE QUESTION RELATIVE AUX RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION — PAR EXEMPLE, DES CONTRADICTIONS APPARENTES OU MÊME DES POINTS DE VUE QUE VOUS AVEZ REMARQUÉS, MAIS DONT VOUS N'AVEZ PAS PU COMPRENDRE LES RAISONS

Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ?

1

Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ?

Introduction

La section 1 de cette boîte à outils propose un cadre détaillé pour comprendre ce qu'est le soutien communautaire et pour le mesurer[2]. On peut définir le soutien communautaire comme une manifestation positive de quatre facteurs, ou indicateurs, qui reflètent la qualité des relations entre une entreprise et sa communauté d'accueil. Ces quatre indicateurs se recoupent dans une certaine mesure et s'influencent mutuellement ; ils doivent de ce fait être évalués ensemble. Il s'agit des indicateurs suivants :

- la légitimité
- la compatibilité des intérêts
- le respect
- la confiance.

Qui plus est, ces quatre indicateurs doivent être appréhendés dans le contexte dans lequel ils s'inscrivent, c'est-à-dire en tenant compte des facteurs contextuels qui influencent le soutien communautaire et, en fin de compte, les relations entre la communauté et l'entreprise, à savoir :

- le contexte sociopolitique et de gouvernance
- le contexte de réputation
- les questions liées à l'équité et au capital social.

Les quatre indicateurs sont conçus pour mesurer la qualité des relations entre une entreprise et sa communauté d'accueil, celles-ci pouvant être fortement influencées par les comportements, les pratiques et les stratégies d'implication des représentants de l'entreprise. Les trois facteurs contextuels sont les principaux facteurs externes qui influencent ces relations, mais qui échappent en grande partie au contrôle de l'entreprise. Malgré cela, il importe de les comprendre, car ils peuvent profondément influencer les relations entre la communauté et l'entreprise (pour le meilleur ou pour le pire).

Ces indicateurs et ces facteurs contextuels sont conçus pour saisir les principales variables qui affectent le soutien communautaire et pour les représenter d'une manière qui soit facile à comprendre et à ventiler, le cas échéant. Cela vous permettra ensuite d'identifier des actions spécifiques visant à renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise.

Chacun de ces indicateurs et facteurs contextuels est décrit en détail ci-dessous.

CES INDICATEURS ET CES FACTEURS CONTEXTUELS SONT CONÇUS POUR SAISIR LES PRINCIPALES VARIABLES QUI AFFECTENT LE SOUTIEN COMMUNAUTAIRE ET POUR LES REPRÉSENTER D'UNE MANIÈRE QUI SOIT FACILE À COMPRENDRE ET À VENTILER, LE CAS ÉCHÉANT. CELA VOUS PERMETTRA ENSUITE D'IDENTIFIER DES ACTIONS SPÉCIFIQUES VISANT À RENFORCER LES RELATIONS ENTRE LA COMMUNAUTÉ ET L'ENTREPRISE.

2 Voir l'annexe H, qui contient des informations sur la manière dont ce cadre a été élaboré.

Explication des indicateurs

Légitimité

Éléments clés :
- Autorisations légales
- Alignement sur les attentes sociétales
- Acceptation individuelle

Tout projet ou exploitation doit commencer par assurer sa légitimité afin d'obtenir le soutien des parties prenantes. Le terme « légitimité » renvoie ici à un ensemble d'approbations formelles et informelles, c'est-à-dire aux autorisations légales et sociétales et à l'acceptation individuelle[3], qui permettent à une entreprise d'exploiter une mine. Comme tous les indicateurs du soutien communautaire, la légitimité s'inscrit sur un éventail de possibilités, qui va dans ce cas de l'illégitimité absolue à la légitimité totale (aux yeux des parties prenantes).

Légitimité juridique
En ce qui concerne les autorisations légales, une entreprise doit obtenir un certain nombre de permis (un accord de concession, un permis environnemental, etc.) avant de pouvoir exploiter une mine. En outre, elle doit parfois satisfaire à d'autres exigences, par exemple la signature d'une entente sur les répercussions et les avantages avec les communautés autochtones. L'obtention de ces permis et le respect de ces exigences constituent la première étape sur la voie de la légitimité.

Légitimité sociétale
La légitimité en termes d'attentes sociétales peut être assez différente. On obtient ce type de légitimité lorsque les activités de l'entreprise et les attentes de la communauté convergent. Par exemple, les communautés peuvent escompter un partage des bénéfices, même si la législation ou les permis ne l'exigent pas. Elles peuvent également s'attendre à ce que l'entreprise minimise les impacts sur le patrimoine culturel immatériel, même si cela n'est pas requis par la réglementation nationale. Lorsque le cadre juridique n'est pas aligné sur les attentes communautaires, les entreprises devront peut-être dépasser ce cadre pour garantir leur légitimité aux yeux des communautés.

À l'inverse, certaines exigences légales peuvent s'avérer problématiques pour ce type de légitimité. Ainsi, les accords de concession peuvent exiger des entreprises qu'elles signalent aux autorités tout mineur artisanal travaillant sur leurs terres. Cependant, le respect de cette exigence pourrait saper leur légitimité aux yeux des communautés.

LA LÉGITIMITÉ SOCIÉTALE EST OBTENUE LORSQUE LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE LA COMMUNAUTÉ CONVERGENT. PAR EXEMPLE, LES COMMUNAUTÉS PEUVENT ESCOMPTER UN PARTAGE DES BÉNÉFICES, MÊME SI LA LÉGISLATION OU LES PERMIS NE L'EXIGENT PAS. ELLES PEUVENT ÉGALEMENT S'ATTENDRE À CE QUE L'ENTREPRISE MINIMISE LES IMPACTS SUR LE PATRIMOINE CULTUREL IMMATÉRIEL, MÊME SI CELA N'EST PAS REQUIS PAR LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

Légitimité individuelle
La troisième forme de légitimité, la légitimité individuelle, est également essentielle à l'établissement de relations solides entre la communauté et l'entreprise. La légitimité individuelle découle des actions et de la réputation des individus qui travaillent pour l'entreprise minière, y compris les contractants et les consultants. Plus simplement, il s'agit de voir si la ou les personnes en question sont perçues comme agissant avec intégrité et en conformité avec la loi.

3 Ces exigences fondamentales pour la légitimité juridique, sociétale et individuelle reposent sur la théorie de la performance sociale des entreprises (Carroll et Shabana, 2010 ; Wood, 1991, 2010).

Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ? *(suite)*

Compatibilité des intérêts

Éléments clés :

- **Les intérêts sont alignés ou complémentaires et ne s'excluent pas mutuellement**
- **Les interactions sont considérées comme avantageuses pour tous**

Fondamentalement, il faut qu'il y ait un certain degré de compatibilité entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la communauté pour nouer des relations positives. À cet égard, le terme « compatibilité » recouvre toute une gamme de possibilités, allant d'un alignement total des intérêts à la coexistence d'intérêts divergents, mais complémentaires. Lorsque les intérêts ne sont pas compatibles, les parties peuvent chercher avant tout à empêcher les autres parties de réaliser leurs intérêts au lieu de s'efforcer de trouver des solutions aux problèmes mutuellement avantageuses.

Bien que les communautés et les entreprises minières aient généralement des intérêts plutôt différents, cela ne signifie pas qu'ils ne puissent pas être compatibles ou, à tout le moins, coexister harmonieusement. Pour que les communautés partagent l'intérêt de l'entreprise à voir le site réussir, elles doivent croire qu'elles tireront de ce succès des avantages susceptibles de compenser ce que le développement du projet leur coûte. De même, pour qu'une entreprise ait elle aussi intérêt à réaliser les intérêts de la communauté, elle droit croire que cela ne l'empêchera pas d'atteindre ses propres objectifs.

SI UNE ENTREPRISE A DES RELATIONS RESPECTUEUSES, ELLE ACCORDERA PLUS SOUVENT UNE PLACE À LA PARTICIPATION DE LA COMMUNAUTÉ DANS LA RÉSOLUTION DES PROBLÈMES AU LIEU DE PRENDRE UNE DÉCISION ET DE L'INFORMER DE L'ACTION PROPOSÉE.

Respect

Éléments clés :

- **Dynamiques interpersonnelles**
- **Pratiques et frontières culturelles**
- **Partage des informations**
- **Résolution des problèmes et prise de décisions en commun**

Le respect mutuel est un attribut fondamental des types de relations entre entreprises et communautés où le soutien communautaire existe. Cela comprend le respect au niveau individuel (c'est-à-dire des personnes spécifiques) et au niveau du groupe (c'est-à-dire de l'entreprise ou de la communauté). Dans ce contexte, le respect n'est pas seulement un sentiment car il a une composante comportementale importante : lorsqu'on respecte quelqu'un, on traite cette personne d'une certaine manière, en s'abstenant d'adopter certains comportements à son égard[4] .

Il est facile de manifester du respect à un niveau interpersonnel. De simples actions comme se présenter, exprimer une véritable préoccupation pour les intérêts et le bien-être des autres et faire ce que l'on a promis de faire sont des signes de respect qui peuvent avoir un impact durable. Cependant, il faut rester conscient des différences culturelles quant à la manière d'exprimer le respect, y compris les coutumes et les frontières culturelles.

En ce qui concerne les interactions entre la communauté et l'entreprise en général, on peut faire preuve de respect en mettant à des informations en temps opportun, et en adoptant des approches conjointes pour la résolution des problèmes et les prises de décisions. Par exemple, si une entreprise a des relations respectueuses, elle accordera plus souvent une place à la participation de la communauté dans la résolution des problèmes au lieu de prendre une décision et de l'informer de l'action proposée. Ainsi, les entreprises montrent qu'elles respectent le besoin qu'ont les parties prenantes de jouer un rôle actif dans les décisions qui les concernent. Les deux parties souhaitent entrer dans un processus décisionnel participatif, non pas parce qu'elles sont certaines que la décision qu'elles préfèrent sera prise, mais parce que la qualité de leurs relations les oblige à s'impliquer.

4 Dillon, 2014.

Confiance

Éléments clés :

- Sincérité
- Crédibilité
- Transparence
- Alignement des attentes et des capacités

« La confiance est l'attente qui naît, au sein d'une communauté, de voir les autres membres de cette communauté adopter un comportement régulier, honnête et coopératif, basé sur des normes communes partagées »[5].

Dans le contexte de cette boîte à outils, le terme « communauté » utilisé dans cette citation englobe tant les communautés que l'entreprise. La confiance au sein de cette « communauté » comporte deux facettes : elle implique les attitudes et les comportements des parties prenantes et ceux de l'entreprise. Elle nécessite que chaque partie estime pouvoir se fier à l'autre et que chacune pense que l'autre agira d'une manière qui inspire la confiance, maintenant et à l'avenir.

Les communautés qui expriment leur confiance ne comptent pas seulement sur les engagements que l'entreprise est légalement tenue de respecter ; une communauté manifeste sa confiance en réglant sa conduite sur l'attente qu'une entreprise agisse de manière fiable. C'est la sincérité, la crédibilité et la transparence qui montrent que l'on est digne de confiance.

Les relations de confiance facilitent — et sont facilitées par — un degré élevé de communication, de compréhension, de collaboration et la croyance en la possibilité d'un avantage mutuel, tous ces éléments étant fondamentaux pour établir des relations solides entre la communauté et l'entreprise.

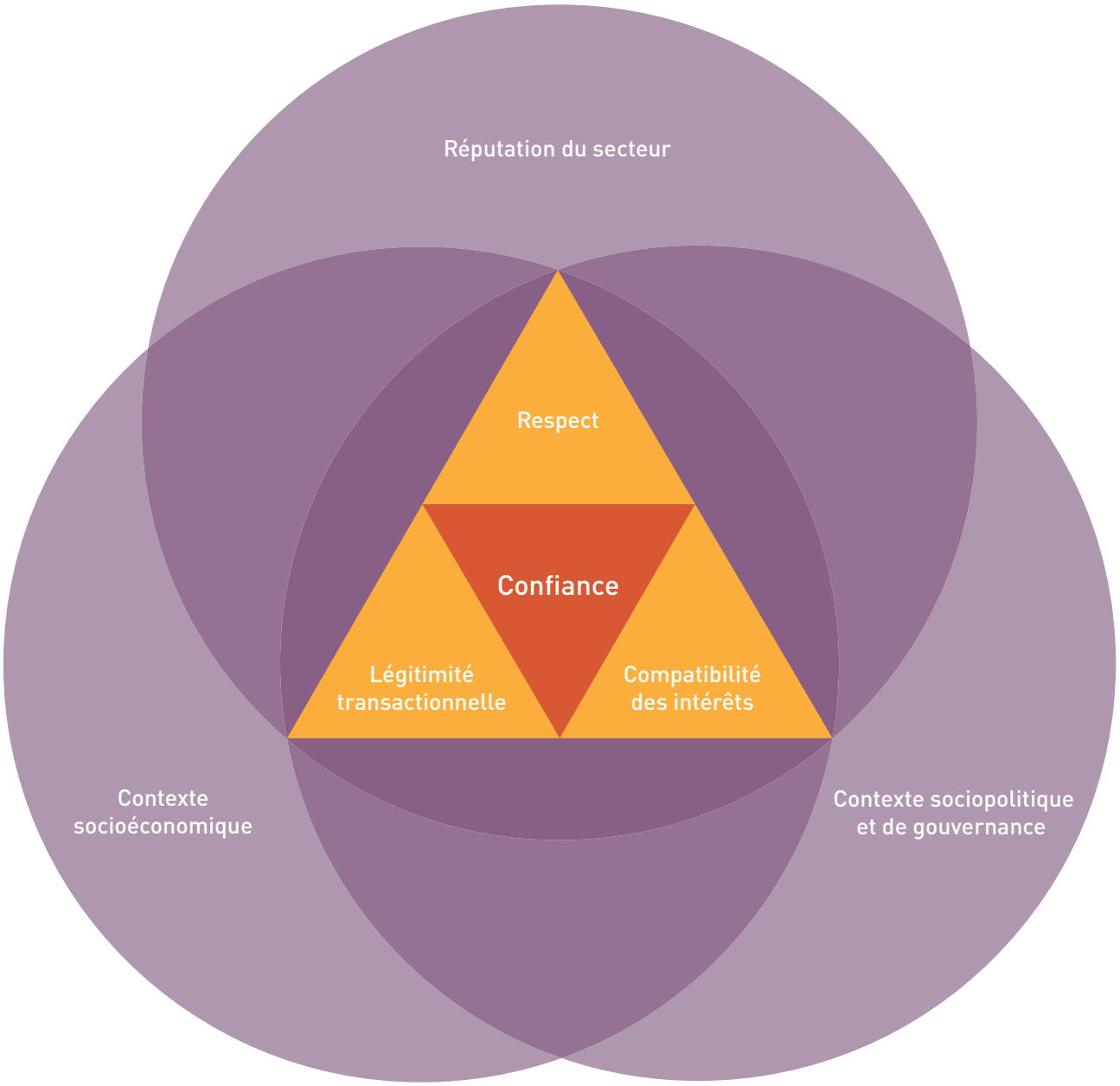
En outre, pour créer et maintenir la confiance, il faut que les attentes et les croyances des différentes parties quant à la capacité de l'autre à prendre des engagements et à les respecter concordent avec leur capacité réelle à le faire. Par exemple, une communauté peut avoir raison de croire qu'une entreprise va embaucher des habitants de la région, mais elle peut avoir tort de supposer que les opportunités d'emploi offertes aux travailleurs locaux seront illimitées ou qu'elles correspondront aux compétences de ces travailleurs. En ce sens, la confiance naît lorsque les deux parties ont des attentes réalistes, qu'elles respectent invariablement les engagements qu'elles ont pris et qu'elles clarifient de manière proactive leurs responsabilités et capacités respectives à répondre à ce que l'on pourrait attendre d'elles.

POUR CRÉER ET MAINTENIR LA CONFIANCE, IL FAUT QUE LES ATTENTES ET LES CROYANCES DES DIFFÉRENTES PARTIES QUANT À LA CAPACITÉ DE L'AUTRE À PRENDRE DES ENGAGEMENTS ET À LES RESPECTER CONCORDENT AVEC LEUR CAPACITÉ RÉELLE À LE FAIRE.

5 Fukuyama, 1996, 26.

Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ? *(suite)*

Figure 2 : Indicateurs du soutien communautaire et facteurs contextuels



Explication des facteurs contextuels

Nombre de facteurs qui influencent les relations entre la communauté et l'entreprise échappent au contrôle direct d'une entreprise ou d'une partie prenante. Dans certains cas, l'entreprise peut être en mesure d'influencer ces facteurs (par exemple, en recrutant des experts externes pour renforcer les compétences de négociation des parties prenantes ou en rejoignant des organisations de niveau national qui œuvrent avec le gouvernement à la définition de normes pour la réglementation du secteur) alors que dans d'autres cas, elle ne le pourra pas. Les principaux facteurs externes sont les suivants :

- le contexte sociopolitique et de gouvernance
- le contexte de réputation (du secteur en général)
- les questions liées à l'équité et au capital social.

Bien que ces facteurs échappent au contrôle des parties, ils sont essentiels pour comprendre les relations entre la communauté et l'entreprise puisqu'ils contribuent à définir l'environnement dans lequel ces relations se nouent. Le contexte est une pièce essentielle du puzzle dont il faut tenir compte, si l'on veut comprendre la situation générale du soutien communautaire.

Ces trois facteurs contextuels sont expliqués ci-dessous.

LE CONTEXTE EST UNE PIÈCE ESSENTIELLE DU PUZZLE DONT IL FAUT TENIR COMPTE, SI L'ON VEUT COMPRENDRE LA SITUATION GÉNÉRALE DU SOUTIEN COMMUNAUTAIRE.

Contexte sociopolitique et de gouvernance

Éléments clés :

- **Légitimité et capacité du gouvernement**
- **Légitimité et responsabilisation des processus politiques**

Pour le secteur minier, la bonne gouvernance implique, au minimum, un cadre juridique clair et respectable, associé à la capacité institutionnelle d'appliquer ce cadre de manière fiable et responsable. Une gouvernance crédible et efficace instaure un climat propice à l'établissement de relations saines entre la communauté et l'entreprise en fixant les paramètres d'une action légitime pour toutes les parties prenantes (par exemple, les entreprises doivent partager les études d'impact environnemental et social avec les parties prenantes pendant le processus d'examen par les autorités). Dans l'idéal, la bonne gouvernance crée un environnement d'exploitation dans lequel les entreprises minières se plient à un ensemble de règles justes et bien définies, et où elles sont mieux protégées contre les accusations de non-conformité si elles respectent ces règles.

De même, les gouvernements dotés d'une capacité institutionnelle solide et que le processus politique oblige à rendre des comptes sont plus susceptibles de faciliter ou d'exiger la transparence dans les interactions entre les communautés et les entreprises. Ce type de contexte externe, bien qu'il ne garantisse pas la popularité d'un projet donné, est plus favorable à l'instauration du dialogue et de relations solides.

À l'inverse, si la gouvernance et les cadres politiques ne sont pas crédibles, efficaces ou responsables et que la capacité institutionnelle est faible, cela entrave généralement l'établissement de relations saines entre les communautés et les entreprises, car cela :

- augmente la pression exercée sur les entreprises pour qu'elles répondent aux attentes et aux demandes des parties prenantes, y compris lorsque le gouvernement ne fournit pas d'infrastructures ni de services ;
- aboutit à une réduction de l'ouverture et du partage d'informations entre toutes les parties (le gouvernement, les entreprises et les communautés), ce qui sape les possibilités d'instaurer un climat de confiance et de respect.

Le contexte sociopolitique et de gouvernance peut affecter le soutien communautaire d'autres façons. Par exemple :

- Les entreprises qui respectent des cadres de gouvernance illégitimes ou contestés risquent d'être associées à des acteurs gouvernementaux qui ne sont peut-être pas respectés par les communautés.
- L'obligation de se conformer à certaines exigences légales peut rendre difficile l'établissement de relations saines entre la communauté et l'entreprise, par exemple lorsqu'il est expressément défendu à cette dernière de consulter la communauté.

Comprendre : qu'est-ce que le soutien communautaire ? *(suite)*

Contexte de réputation

Éléments clés :

- **Héritage du secteur minier et réputation actuelle**
- **Réputation propre à une entreprise et provenant d'autres contextes d'exploitation**

Ce facteur contextuel ne concerne pas la réputation d'un projet ou d'une exploitation spécifiques auprès des communautés locales. Toutefois, la réceptivité des parties prenantes à une entreprise ou à un projet miniers est souvent influencée par leur expérience — directe ou indirecte — de l'industrie minière en général, ou par leur expérience passée ou leur connaissance de votre entreprise dans d'autres contextes d'exploitation. Il est donc important de comprendre la réputation du secteur et les difficultés qu'elle pourrait poser pour l'établissement de relations avec les parties prenantes afin de pouvoir les résoudre de manière proactive.

Les problèmes d'héritage qui découlent de la mauvaise réputation d'autres entreprises sont généralement les plus grands défis à relever durant les premières phases d'un projet minier ou, pour les actifs achetés à d'autres entreprises, peu après leur acquisition. À ce moment-là, l'entreprise n'a pas encore prouvé qu'elle mérite le soutien des parties prenantes et l'expérience que celles-ci ont eue avec d'autres entreprises influence le regarde qu'elles portent sur une nouvelle entreprise ou sur un nouveau projet. Là où le secteur minier a mauvaise réputation, les entreprises doivent aller au-delà de cet héritage négatif pour nouer des relations positives. La mesure dans laquelle cela affecte un site particulier dépend de plusieurs facteurs, notamment la rapidité et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise se distingue des pratiques des compagnies dont les parties prenantes ont une image moins positive.

À l'inverse, lorsque le secteur minier jouit d'une bonne réputation, il se peut que les communautés soient plus réceptives à l'arrivée d'une nouvelle entreprise ou d'un nouveau projet. Un tel environnement facilite l'établissement de relations entre la communauté et l'entreprise, et leur épanouissement si elles sont bien gérées.

Questions liées à l'équité et au capital social

La façon dont les parties prenantes perçoivent les obligations et les droits qu'elles ont par rapport aux autres parties prenantes et le rôle qu'elles jouent dans la société peuvent influencer leurs relations avec les entreprises minières. Par conséquent, les concepts d'équité et de capital social sont des facteurs importants à prendre en compte lorsqu'on tente de déterminer le niveau du soutien communautaire.

L'équité est essentiellement une question de justice. Elle est influencée par deux éléments : les communautés ont-elles l'impression d'être plus ou moins affectées par une mine que leurs voisins et/ou estiment-elles profiter plus ou moins que leurs voisins de la présence d'une exploitation minière ?

La manière dont les parties prenantes perçoivent les coûts et les avantages de l'extraction minière — et la façon dont ces coûts et avantages sont répartis — influence leurs interactions avec l'entreprise et avec les autres parties prenantes. Puisque l'équité concerne la distribution comparée des ressources, elle est pertinente dans pratiquement tous les contextes. Le point de vue des parties prenantes sur l'équité et sur la façon dont elle peut (ou pourrait) être affectée par une mine peut fortement influencer le niveau du soutien communautaire.

Le capital social — « *les institutions, les relations et les normes qui façonnent la qualité et la quantité des interactions sociales d'une société* »[6] — joue aussi un rôle important dans les relations entre la communauté et l'entreprise. Le capital social « *se rapporte aux liens entre les individus — les réseaux sociaux et les normes de réciprocité et de fiabilité qui en découlent* »[7] là où la nature réciproque des relations sociales est une caractéristique fondamentale.

Les populations et les sociétés dotées d'un capital social important sont généralement plus enclines à communiquer efficacement avec des organisations extérieures, et mieux placées pour ce faire. Lorsqu'une communauté a mis en place des réseaux sociaux (par exemple, des organisations communautaires formelles ou informelles), elle est plus susceptible d'engager le dialogue avec les entreprises minières. Ce dialogue peut avoir des objectifs divers : obtenir des informations sur un projet, recevoir une part des avantages qui en découlent ou s'opposer à l'exploitation d'une mine. En revanche, les parties prenantes dotées d'un capital social limité sont moins susceptibles de s'impliquer de cette façon ou d'engager le dialogue avec les entreprises minières ou d'autres acteurs externes de manière proactive.

6 Banque mondiale, 2011.

7 Putnam, 2000, 19.

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ?

2

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ?

Introduction

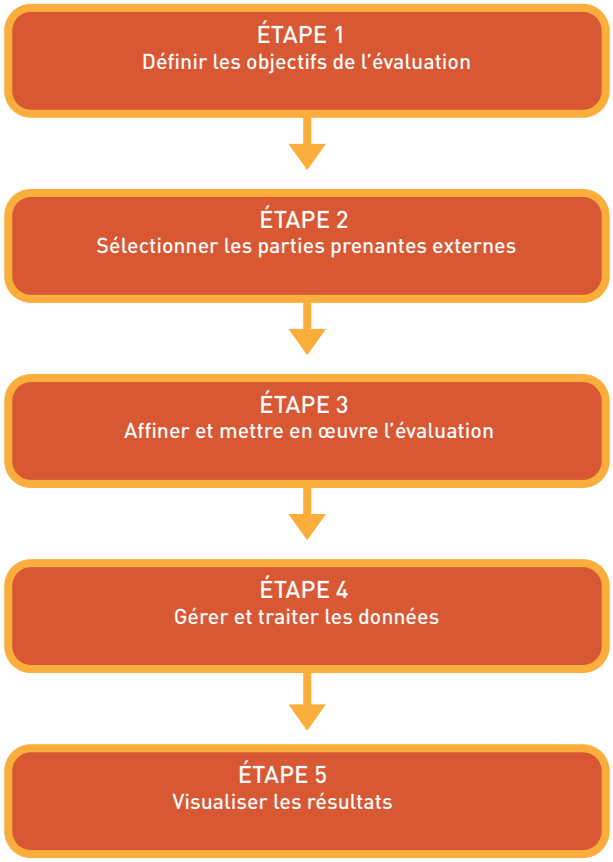
Dans la section 1, nous avons abordé la nature du soutien communautaire ainsi que les facteurs qui l'influencent. La section 2 propose une méthodologie permettant de mesurer le soutien communautaire et explique comment utiliser les résultats obtenus pour créer des synthèses graphiques de la qualité des relations entre la communauté et l'entreprise. Vous devrez peut-être adapter cette méthodologie pour répondre aux besoins propres à votre site. Adaptez le processus décrit ici comme il convient, pour qu'il concorde avec vos processus actuels et qu'il soit approprié pour les parties prenantes. Si vous faites de tels ajustements, veillez à ce que les questions d'évaluation restent axées sur la compréhension des éléments clés de chacun des indicateurs et facteurs contextuels (comme décrits dans section 1 de cette boîte à outils).

VOUS DEVREZ PEUT-ÊTRE ADAPTER CETTE MÉTHODOLOGIE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS PROPRES À VOTRE SITE. ADAPTEZ LE PROCESSUS DÉCRIT ICI COMME IL CONVIENT, POUR QU'IL CONCORDE AVEC VOS PROCESSUS ACTUELS ET QU'IL SOIT APPROPRIÉ POUR LES PARTIES PRENANTES. SI VOUS FAITES DE TELS AJUSTEMENTS, VEILLEZ À CE QUE LES QUESTIONS D'ÉVALUATION RESTENT AXÉES SUR LA COMPRÉHENSION DES ÉLÉMENTS CLÉS DE CHACUN DES INDICATEURS ET FACTEURS CONTEXTUELS.

Processus d'évaluation du soutien communautaire

Le processus d'évaluation illustré à la Figure 3 s'applique tout au long du cycle de vie du projet. Ce processus comprend la collecte de données directement auprès des parties prenantes externes. Si une équipe composée de représentants du siège, de consultants ou d'autres acteurs extérieurs vous aide à mettre en œuvre l'évaluation, veillez à ce que ses membres comprennent bien les parties prenantes et le contexte du site avant de commencer l'exercice. Pour ce faire, vous pouvez leur procurer la carte des parties prenantes du site, les résultats de l'analyse des risques sociaux, les études du contexte social ou les études de base, l'évaluation de l'impact social et sanitaire, les rapports des mécanismes de règlement des griefs et d'autres informations de ce type.

Figure 3 : Processus d'évaluation du soutien communautaire (étapes 1 à 5)



ÉTAPE 1
Définir les objectifs de l'évaluation

Les objectifs généraux de l'évaluation sont de :

- déterminer le niveau de soutien communautaire dont bénéficient votre projet ou votre exploitation ;
- comprendre pourquoi le niveau de soutien est élevé ou faible, de sorte à pouvoir déployer des efforts ciblés pour renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise.

Cependant, chaque site aura ses propres raisons d'entreprendre l'évaluation. Elles peuvent découler de la nécessité d'améliorer les relations avec certaines parties prenantes ou avec certains sous-ensembles de groupes de parties prenantes (par exemple, lorsqu'un site sait que ses relations avec les dirigeants autochtones sont solides, mais qu'elles sont faibles avec les membres de la communauté indigène). Elles peuvent aussi venir du désir d'identifier les facteurs qui affectent les relations entre la communauté et l'entreprise afin de les gérer comme il convient (par exemple, quand une entreprise a récemment engagé le dialogue et qu'elle ne sait pas encore très bien de quel niveau de soutien communautaire elle bénéficie).

Lorsque vous définissez les objectifs (étape 1) et que vous sélectionnez les parties prenantes (étape 2), n'oubliez pas que plus le nombre de parties prenantes que vous impliquez est important, plus vous devrez faire d'efforts pour recueillir et analyser les informations et faire rapport aux parties prenantes. Vérifiez que vous disposez d'assez de temps et de ressources humaines et financières pour cela.

Si vous stipulez clairement les raisons qui motivent l'évaluation et la manière dont vous entendez en utiliser les résultats, l'équipe chargée de la mise en œuvre pourra plus facilement adapter la méthodologie d'évaluation au contexte et aux besoins particuliers du site. Cela contribuera également à déterminer les parties prenantes qu'il convient d'impliquer dans le processus.

Remarques importantes

- Avez-vous défini un échéancier, avec des délais réalistes pour appliquer la boîte à outils ?
- Avez-vous identifié les ressources humaines requises (notamment le nombre de personnes externes par rapport au personnel interne, les représentants qui participeront à la mise en œuvre et leur niveau, à savoir personnel du site et/ou du siège) ?
- Avez-vous fait preuve de réalisme en déterminant le niveau d'effort requis et les ressources humaines disponibles (ce qui sera affecté par le cycle de vie de la mine, le fait que vous réduisiez ou augmentiez les effectifs, la probabilité de rotation du personnel, etc.) ?

Vous trouverez davantage d'informations sur la planification du processus à la section 4.

ÉTAPE 2
Sélectionner les parties prenantes externes

Une fois que vous aurez établi les objectifs de l'évaluation, décidez des parties prenantes ou des groupes de parties prenantes à inclure dans l'exercice. Si le site dispose d'un registre et d'une carte des parties prenantes, utilisez-les pour éclairer votre processus de sélection ; en effet, avoir une liste complète des parties prenantes et bien comprendre leur niveau d'influence sur le site et les impacts que celui-ci a sur elles vous aidera à déterminer ce sur quoi vous devez axer vos efforts.

En sélectionnant les parties prenantes à impliquer dans l'évaluation, gardez les conseils suivants à l'esprit :

- Veillez à ne pas oublier les groupes vulnérables et à ne pas vous focaliser sur les parties prenantes qui se manifestent le plus aux dépens de celles qui sont plus discrètes ou moins impliquées.
- Fournissez des efforts particuliers pour impliquer les groupes de parties prenantes externes avec lesquels vous n'avez pas de relations solides.
- Tout en prenant soin de bien respecter les structures organisationnelles communautaires, efforcez-vous d'impliquer tous les niveaux de la communauté dans le processus.
- Ne mettez pas uniquement l'accent sur les dirigeants communautaires ou sur des groupes démographiques particuliers (par exemple, les hommes ou la population en âge de travailler) en omettant de consulter la communauté dans son ensemble. Il y a une exception à cette règle : lorsque les raisons justifiant l'évaluation sont précisément de comprendre le niveau de soutien parmi ces parties prenantes.
- Incluez les travailleurs et les contractants locaux.

La charge de travail en découlant peut sembler considérable, mais vous effectuerez probablement une partie voire la majorité de ces tâches dans le cadre de votre travail d'implication et de consultation des parties prenantes ou de vos processus de gestion des risques et de l'impact social et environnementa[8]. En tirant parti des activités existantes ou prévues (par exemple, les études de perception), vous n'aurez peut-être pas besoin de fournir beaucoup plus de travail pour recueillir ces informations d'une façon plus structurée, qui fournira des éclairages précieux. Cependant, des efforts particuliers seront nécessaires pour l'analyse des données.

Décidez si l'évaluation visera à déterminer un niveau composite de soutien communautaire couvrant des groupes de parties prenantes similaires (par exemple, les communautés autochtones, les entreprises communautaires, etc.) ou si elle fera la distinction entre les points de vue de différents groupes de parties prenantes. Bien qu'une évaluation composite puisse fournir des informations utiles, elle peut manquer des nuances nécessaires à l'élaboration d'approches d'implication spécifiques pour chaque groupe de parties prenantes.

8 Pour des conseils sur l'identification et l'analyse des parties prenantes, voir l'ICMM, 2012 et la Société financière internationale, 2007.

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ? *(suite)*

Quelle que soit l'approche choisie, il convient d'identifier avec soin chacun des groupes et sous-groupes que vous souhaitez mieux comprendre. Si vous regroupez différentes parties prenantes, vous devrez pour cela suivre des critères clairement définis. Une fois que vous avez identifié vos parties prenantes, vous devez affiner et mettre en œuvre l'évaluation.

Remarques importantes

- Avez-vous identifié les ressources disponibles qui vous aideront à entreprendre cette étape (y compris les exercices de cartographie des parties prenantes, les informations tirées de vos mécanismes de règlement des griefs, etc.) ?
- Avez-vous défini quelles parties prenantes vous allez consulter et comment (par exemple, par le biais de réunions avec les dirigeants, d'entretiens, en les impliquant dans la planification des actions) ?

Vous trouverez davantage d'informations sur la planification du processus à la section 4.

N'OUBLIEZ PAS QUE LE NIVEAU DE DÉTAIL DES INFORMATIONS QUE VOUS RECUEILLEREZ DÉTERMINERA LA SOLIDITÉ DE VOTRE ANALYSE (VOIR L'ÉTAPE 7). AINSI, BIEN QU'UNE ENQUÊTE EN LIGNE VOUS PERMETTE D'ATTEINDRE UN PLUS GRAND NOMBRE DE PARTIES PRENANTES, VOUS AUREZ PLUS DE DIFFICULTÉS À RÉUNIR LE NIVEAU DE DÉTAIL REQUIS POUR L'ANALYSE AVEC CE TYPE D'OUTIL.

ÉTAPE 3
Affiner et mettre en œuvre l'évaluationt

Avant de conduire les entretiens et de recueillir les données, il importe que les personnes ou l'équipe chargées de la recherche appréhendent de la même façon les facteurs et les indicateurs clés (par exemple, le respect et la confiance). De cette façon, les réponses seront interprétées de manière cohérente. Les données sont recueillies à partir d'une série de questions qui visent à comprendre l'opinion des parties prenantes sur la performance de l'entreprise en ce qui concerne les quatre indicateurs ainsi que leur point de vue sur les trois facteurs contextuels. Un score allant de - 2 à + 2 est attribué aux réponses données à chaque question, comme le montre l'exemple donné dans le Tableau 1.

L'annexe A propose une liste de questions que vous pouvez poser aux parties prenantes. Elles sont présentées aux côtés de l'échelle utilisée pour attribuer un score à chaque réponse. N'hésitez pas à vous servir de ces questions pour l'évaluation, mais choisissez celles qui sont particulièrement pertinentes pour vos parties prenantes et votre site. Si ces questions ne sont pas tout à fait appropriées pour vos parties prenantes, adaptez-en la formulation ou ajoutez des questions supplémentaires le cas échéant. Mais veillez à ce qu'elles approfondissent les éléments clés pour chacune des sept métriques (indicateurs et facteurs contextuels). Vous pouvez poser les questions de l'évaluation par le biais de plates-formes en ligne, d'entretiens individuels en face à face et/ou de groupes de discussion. Réfléchissez aux processus existants que vous pouvez mettre à profit pour cela. Par exemple, si vous effectuez une étude de perception, vous pourriez combiner ces deux exercices.

Lorsque vous sélectionnez le mécanisme d'exécution de l'évaluation, n'oubliez pas que le niveau de détail des informations que vous recueillerez déterminera la solidité de votre analyse (voir l'étape 7). Ainsi, bien qu'une enquête en ligne vous permette d'atteindre un plus grand nombre de parties prenantes, vous aurez plus de difficultés à réunir le niveau de détail requis pour l'analyse avec ce type d'outil. En outre, une enquête en ligne n'est pas appropriée lorsque les parties prenantes externes n'ont pas de compétences informatiques ou d'accès Internet, ce qui est le cas dans un grand nombre de régions éloignées. Plus important encore, les enquêtes en ligne ne présentent pas les avantages relationnels des entretiens directs, où des informations supplémentaires peuvent souvent apporter des éclairages précieux. En revanche, si les entretiens individuels limitent le nombre de personnes qui peuvent participer à l'évaluation, ils vous permettent de poser des questions supplémentaires pour clarifier un point et recueillir des informations plus détaillées. À cette fin, les groupes de discussion peuvent représenter un moyen moins chronophage d'atteindre un plus grand nombre de personnes et d'obtenir le niveau de détail nécessaire.

Quelle que soit l'approche que vous décidez d'adopter, préparez-la avec soin, car il faudra un échéancier, un plan de travail et des moyens logistiques, lorsque vous travaillez avec les parties prenantes et l'équipe d'évaluation pour affiner et mettre en œuvre l'évaluation.

ÉTAPE 4
Gérer et traiter les données

Une fois que l'évaluation a été mise en œuvre (c'est-à-dire une fois que vous avez posé les questions aux parties prenantes et reçu leurs réponses), saisissez les résultats obtenus dans un tableau Excel ou un logiciel analogue. Vous attribuerez un score numérique à la réponse d'une partie prenante donnée à chaque question, comme décrit à l'étape 3 et illustré dans le Tableau 1. Ensuite, vous ferez la moyenne des scores attribués à chaque réponse donnée par cette partie prenante à toutes les questions sur le respect, par exemple, de sorte à obtenir un seul score pour l'opinion de cette personne sur cet indicateur. Vous procéderez ainsi pour les sept métriques, si bien que vous aurez, pour chaque partie prenante, un score composite pour chacun es indicateurs et facteurs contextuels. Ce processus sera ensuite répété pour toutes les parties prenantes interrogées.

Ces scores composites propres à chaque partie prenante seront exprimés sur une échelle allant du pire scénario (par exemple, l'entreprise est considérée comme extrêmement irrespectueuse) au meilleur scénario (par exemple, l'entreprise est considérée comme extrêmement respectueuse), en passant par une situation neutre (par exemple, l'entreprise n'est considérée ni comme respectueuse ni comme irrespectueuse). On attribue un chiffre allant de - 2 (le pire des cas) à + 2 (le meilleur des cas) en passant par 0 (neutre) aux différents points de cette échelle, comme le montre l'exemple donné dans le Tableau 2.

Veuillez remarquer que la boîte à outils ne vise pas à déterminer un score global pour le soutien communautaire ; c'est pour cette raison que les métriques ne sont pas pondérées. L'objectif est de calculer et de comprendre le score obtenu pour chaque métrique. Cela vous permettra de concentrer les efforts là où les besoins sont les plus grands et où ils auront le plus d'impact, tout en gardant conscience des facteurs qui échappent au contrôle de l'entreprise, mais qui n'en affectent pas moins les relations que celle-ci entretient avec la communauté.

Tableau 1 : **Exemple de question et échelle progressive**

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTION (RESPECT)	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
1. **L'entreprise vous traite-t-elle ou traite-t-elle votre communauté avec respect et en respectant vos normes culturelles ?**	☐	☐	☐	☐	☐

Tableau 2 : **Exemple de score d'indicateur et échelle progressive**

	SCORE COMPOSITE				
INDICATEUR	-2	-1	0	1	2
Respect	L'entreprise est considérée comme extrêmement irrespectueuse.	L'entreprise est considérée comme modérément irrespectueuse.	L'entreprise n'est considérée ni comme respectueuse ni comme irrespectueuse.	L'entreprise est considérée comme modérément respectueuse.	L'entreprise est considérée comme extrêmement respectueuse.

Remarque : Voir l'annexe B pour consulter l'échelle progressive correspondant à chaque indicateur et facteur contextuel.

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ? *(suite)*

Le tableau Excel utilisé pour enregistrer et calculer les scores composites relatifs à chaque métrique peut aussi servir à calculer le score moyen des réponses données à chaque question par toutes les parties prenantes dans un groupe donné (voir la Figure 4).

Vous pouvez aussi vous servir du tableau Excel pour créer un tableau de synthèse des résultats, analogue au Tableau 3. L'annexe C explique comment créer et remplir un modèle et un tableau de synthèse Excel pour la gestion des données.

Le Tableau 3 apporte déjà quelques indications sur les résultats de l'évaluation. Par exemple, il montre que le point de vue du groupe de parties prenantes A sur le respect obtient une moyenne de 1,9, ce qui correspond à « entreprise considérée comme extrêmement respectueuse ». En re vanche, le point de vue du groupe de parties prenantes B sur le respect a un score moyen de - 1,3, ce qui correspond à « entreprise considérée comme modérément irrespectueuse ». Pour comprendre tous les éléments qui expliquent ces scores, vous devrez examiner les réponses données à chacune des questions pertinentes et les notes prises par les enquêteurs (voir l'étape 7).

Figure 4 : Exemple de modèle Excel pour la gestion des données

A	B	C	D	E	F
		Partie prenante A	**Partie prenante B**	**Partie prenante C**	
Question	**Question**	**Score**	**Score**	**Score**	**Moyenne des scores**
Légitimité					
1	Pensez-vous que le projet/l'exploitation et son personnel agissent en conformité avec la loi ?				
2	Pensez-vous que le projet/l'exploitation agisse d'une manière qui dépasse les exigences légales minimales ?				
3	Pensez-vous que le projet/l'exploitation détienne tous les permis et approbations juridiques requis pour les activités qu'il mène actuellement ?				
4	Si les lois s'opposent à ce que la communauté attend des entreprises, l'entreprise a-t-elle satisfait aux attentes de la communauté ?				
5	Pensez-vous que le personnel de l'entreprise agisse avec intégrité ?				
Compatibilité des intérêts					
6	Pensez-vous que vous/votre communauté puissiez cohabiter en paix avec le projet/l'exploitation ?				
7	Tout compte fait, pensez-vous que les avantages que vous/votre communauté retirez du projet/ de l'exploitation l'emportent actuellement/à l'avenir sur tout dommage ou impact négatif ?				

Tableau 3 : Exemple de tableau de synthèse pour la gestion des données

	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A	GROUPE DE PARTIES PRENANTES B	GROUPE DE PARTIES PRENANTES C
Légitimité	1,6	-0,4	1,7
Compatibilité des intérêts	1,8	-0,7	1,9
Respect	1,9	-1,3	-0,6
Confiance	1,7	-0,8	0,2
Questions liées à l'équité et au capital social	-1,5	-0,2	1,8
Contexte de réputation	0,0	1,4	1,8
Contexte sociopolitique et de gouvernance	-1,4	1,8	1,7

ÉTAPE 5
Visualiser les résultats

La prochaine étape consiste à visualiser ces informations, de façon agrégée pour chaque indicateur et facteur contextuel, mais sans les décomposer par question individuelle. Vous pouvez visualiser les données de différentes manières et vous devez les présenter de sorte qu'ils correspondent bien à l'entreprise et qui peut être facilement traduite pour les publics externes. Cette boîte à outils présente la démarche à suivre pour les graphiques en toile d'araignée, qui sont un format visuel facile à comprendre et à analyser et qui facilitent la comparaison des résultats entre différents groupes de parties prenantes.

Les graphiques en toile d'araignée sont utiles pour visualiser et analyser les données, mais ils ne constituent pas le meilleur moyen de communiquer les résultats aux parties prenantes ou à la direction. À cette fin, simplifiez et synthétisez les résultats, et communiquez-les d'une manière qui permette à ces groupes de les comprendre et de les assimiler très facilement. Voir la section 3 pour quelques suggestions à ce sujet.

Un graphique en toile d'araignée est une méthode graphique Excel permettant de présenter des données sur plusieurs variables qui concernent un thème unique (dans le cas présent, le soutien communautaire). À l'aide de ce type de graphique, vous pouvez intégrer les données relatives à chaque indicateur et facteur contextuel, à plusieurs groupes de parties prenantes et même à différents moments dans un diagramme unique et visuellement parlant.

Chacune des extrémités ou « pointes » du graphique en toile d'araignée correspond à l'une des sept métriques du soutien communautaire. Pour toutes ces métriques, la ligne extérieure du diagramme représente le score le plus élevé possible (par exemple, + 2). Plus le score d'une métrique est bas, plus il est représenté près du centre du graphique (- 2). On trouvera des instructions expliquant comment créer un graphique en toile d'araignée comme celui de la Figure 5 dans l'annexe D.

Plus le nombre de parties prenantes représentées sur un graphique en toile d'araignée est élevé, plus celui-ci sera difficile à lire. Il est donc parfois utile de regrouper différents types de parties prenantes sur des graphiques différents.

Vous pouvez utiliser différents critères pour décider quelles parties prenantes vous allez regrouper sur un graphique en toile d'araignée, notamment :

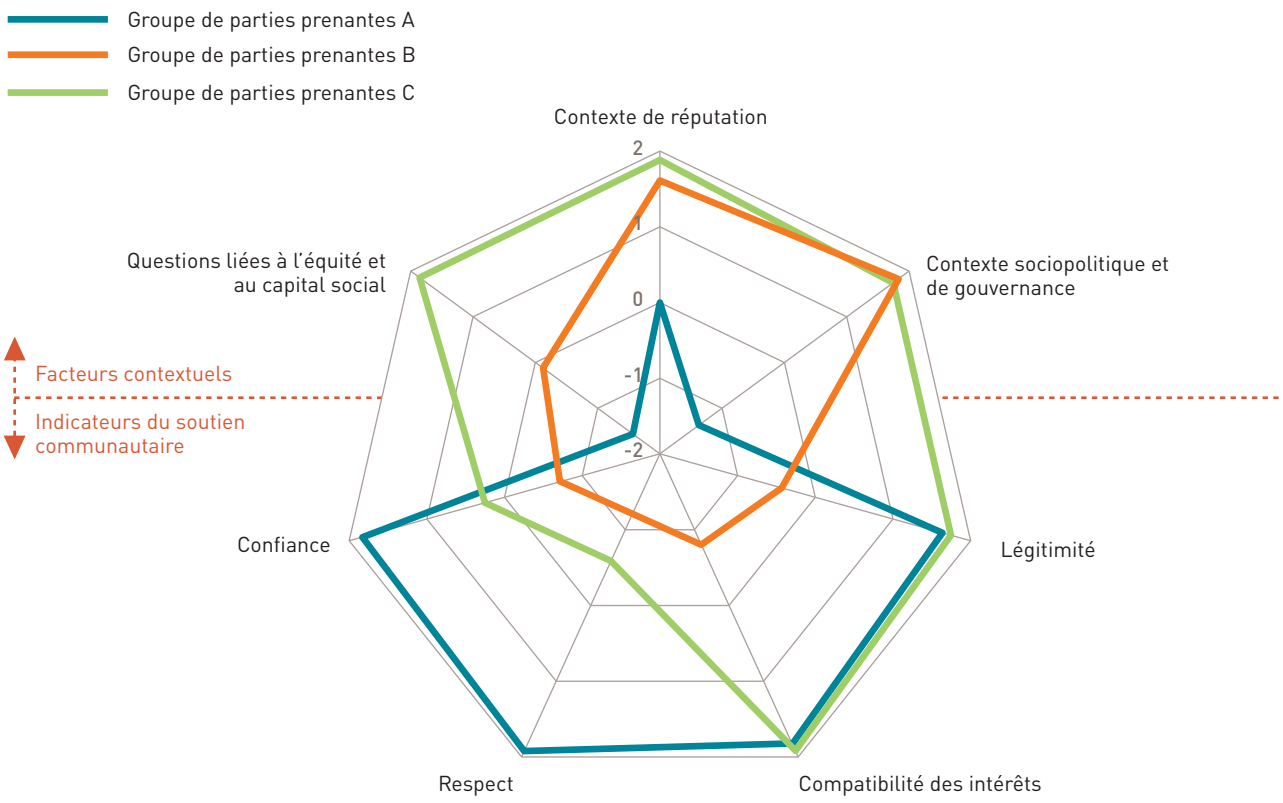
- la catégorie : on utilise un graphique différent pour chaque catégorie de parties prenantes, par exemple les groupes autochtones, les propriétaires fonciers, les agriculteurs, les parties prenantes qui seront probablement déplacées, etc. ;
- le niveau d'influence : on regroupe les parties prenantes en fonction du niveau d'influence qu'elles exercent sur le site ou sur les autres parties prenantes prioritaires (en supposant que le site a réalisé un exercice de cartographie des parties prenantes dans le cadre des activités d'identification et d'implication des parties prenantes) ;
- la géographie : ce critère est utile lorsque la zone d'influence d'un site traverse des lignes administratives importantes, par exemple des frontières nationales ou des terres autochtones et non autochtones.

Les catégories précises que vous allez utiliser et la manière dont vous répartirez les parties prenantes entre elles dépendra des caractéristiques de votre site et des parties prenantes ainsi que des informations particulières que vous espérez tirer de l'évaluation. Lorsque vous définissez les objectifs spécifiques de votre évaluation et que vous sélectionnez les parties prenantes à interroger, réfléchissez à la manière dont vous souhaitez regrouper vos parties prenantes sur les graphiques en toile d'araignée.

VOUS POUVEZ VISUALISER LES DONNÉES DE DIFFÉRENTES MANIÈRES ET VOUS DEVEZ LES PRÉSENTER DE SORTE QU'ILS CORRESPONDENT BIEN À L'ENTREPRISE ET QUI PEUT ÊTRE FACILEMENT TRADUITE POUR LES PUBLICS EXTERNES.

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ? *(suite)*

Figure 5 : **Graphique en toile d'araignée — soutien communautaire de trois groupes de parties prenantes hypothétiques**



LES DONNÉES RELATIVES À CHAQUE GROUPE DE PARTIES PRENANTES PEUVENT PERMETTRE D'IDENTIFIER LES DOMAINES DANS LESQUELS LES RELATIONS ENTRE LA COMMUNAUTÉ ET L'ENTREPRISE NÉCESSITENT LA PLUS GRANDE ATTENTION.

Quelques conseils pour lire les graphiques en toile d'araignée

Comprendre le type d'informations qu'on peut tirer d'un graphique en toile d'araignée peut vous aider à choisir les parties prenantes à regrouper sur un seul diagramme. On peut obtenir davantage d'informations en ventilant les données à l'aide de plusieurs graphiques en toile d'araignée ou tableaux de synthèse. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour comprendre les opinions des groupes ou sous-groupes de parties prenantes minoritaires ou vulnérables.

Voici quelques conseils pour lire et se servir des graphiques en toile d'araignée, en utilisant les résultats hypothétiques illustrés dans le Tableau 3 et la Figure 5. Tout d'abord, veuillez noter que les données représentées dans le Tableau 3 et la Figure 5 pourraient avoir été recueillies auprès d'une seule partie prenante de chaque groupe (A, B et C) ou pourraient représenter les valeurs composites des réponses données par plusieurs parties prenantes de chaque groupe (A, B ou C). En général, les mêmes concepts s'appliquent, que le diagramme montre des valeurs composites, des valeurs relatives à une seule partie prenante ou bien des valeurs relatives à un seul groupe de parties prenantes, mais provenant d'évaluations consécutives.

Lorsque vous lisez le graphique en toile d'araignée, prenez en compte les points suivants :

Niveau de soutien communautaire
Au niveau le plus élevé, le diagramme présente un instantané de la façon dont chaque groupe de parties prenantes perçoit chacune des sept métriques. Par exemple, le groupe de parties prenantes A (ligne bleue) a une perception très positive de l'entreprise ou du site pour les quatre indicateurs, tout en remarquant que l'environnement contextuel est difficile.

Indicateurs par rapport aux facteurs contextuels
La Figure 5 vous permet de voir facilement les différents scores attribués aux indicateurs du soutien communautaire et aux facteurs contextuels qui l'influencent. Cela peut vous aider à comprendre les domaines dans lesquels les actions du site sont peut-être efficaces (par exemple, niveau élevé de compatibilité des intérêts avec les groupes de parties prenantes A et C), ceux dans lesquels elles ne le sont peut-être pas (par exemple, le niveau de confiance des groupes de parties prenantes B et C est faible) et la manière dont les facteurs contextuels peuvent poser des difficultés.

Différences entre les groupes de parties prenantes
La Figure 5 montre la qualité des relations entre la communauté et l'entreprise pour plusieurs groupes de parties prenantes, ce qui est souvent plus utile qu'une seule moyenne pour l'ensemble du site. Ce type d'analyse comparative peut permettre d'identifier, pour chaque groupe de parties prenantes, les domaines où il convient de fournir des efforts ; on peut alors mettre en œuvre un programme différencié d'implication des parties prenantes, par exemple. En outre, cette analyse peut fournir des éclairages précieux sur les intérêts des parties prenantes, comme lorsqu'on remarque que les parties prenantes donnent des scores complètement différents aux facteurs contextuels (sur la Figure 5, c'est notamment le cas des questions liées à l'équité et au capital social, où les scores vont de - 1,5 à 1,8).

Différences au sein des groupes de parties prenantes
Les données relatives à chaque groupe de parties prenantes peuvent permettre d'identifier les domaines dans lesquels les relations entre la communauté et l'entreprise nécessitent la plus grande attention. Ainsi, le groupe de parties prenantes C estime que le projet est légitime et a des intérêts compatibles, mais ne pense pas que l'entreprise ait atteint un haut niveau de confiance ou de respect. Qui plus est, ce groupe attribue des scores élevés à tous les facteurs contextuels, ce qui montre que le contexte externe ne pose probablement pas de problèmes.

Groupes atypiques
Le soutien communautaire global dont un site bénéficie peut dépendre fortement de petits groupes de parties prenantes influentes. Identifier les changements intervenus au sein de ces groupes atypiques et comprendre l'influence qu'ils exercent (par exemple, grâce à la cartographie des parties prenantes) constituent de bons indicateurs avancés (ou axés sur les moyens investis) de l'évolution potentielle du sentiment envers un site ou le contexte externe.

LE SOUTIEN COMMUNAUTAIRE GLOBAL DONT UN SITE BÉNÉFICIE PEUT DÉPENDRE FORTEMENT DE PETITS GROUPES DE PARTIES PRENANTES INFLUENTES. IDENTIFIER LES CHANGEMENTS INTERVENUS AU SEIN DE CES GROUPES ATYPIQUES ET COMPRENDRE L'INFLUENCE QU'ILS EXERCENT CONSTITUENT DE BONS INDICATEURS AVANCÉS DE L'ÉVOLUTION POTENTIELLE DU SENTIMENT ENVERS UN SITE OU LE CONTEXTE EXTERNE.

Mesurer : quel est le niveau actuel du soutien communautaire ? *(suite)*

Modification du soutien communautaire au fil du temps

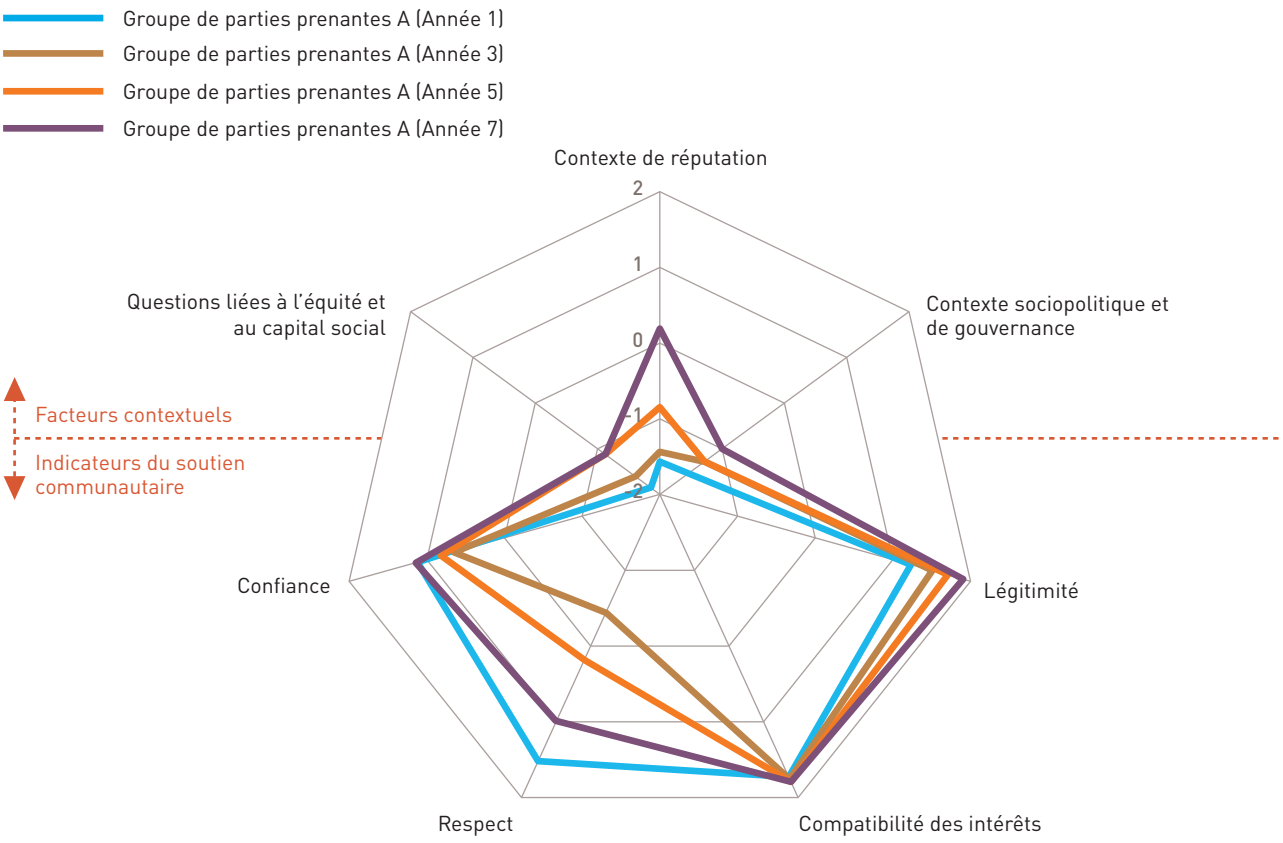
Un graphique en toile d'araignée ne sert pas seulement à comprendre les caractéristiques de chaque groupe de parties prenantes et à comparer le niveau du soutien communautaire apporté par différentes parties prenantes ; il permet aussi de comparer les changements intervenus dans leurs points de vue au fil du temps. Pour cela, on peut créer un tableau de synthèse qui montre les résultats des différentes études de suivi réalisées pour un même groupe de parties prenantes. Cela permet d'identifier l'évolution des sentiments ou des réactions face à l'environnement externe, d'évaluer l'efficacité des actions de l'entreprise et de voir s'il convient de modifier une approche ou de renforcer les capacités internes. En comparant les résultats du suivi au fil du temps, on peut alors identifier les indicateurs avancés et les indicateurs retardés de l'évolution des relations.

Les exemples de tableau de synthèse (Tableau 4) et de graphique en toile d'araignée (Figure 6) montrent les résultats obtenus pour un seul groupe de parties prenantes lors de quatre évaluations successives. Ils montrent que l'aspect le plus marqué et le plus stable de la relation est la compatibilité des intérêts, que le contexte externe s'améliore et que le niveau de respect a considérablement baissé au cours de la troisième année, mais qu'il a ensuite commencé à remonter.

Tableau 4 : **Mesurer le soutien communautaire au fil du temps**

	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A (ANNÉE 1)	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A (ANNÉE 3)	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A (ANNÉE 5)	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A (ANNÉE 7)
Légitimité	1,3	1,5	1,7	1,9
Compatibilité des intérêts	1,6	1,6	1,6	1,6
Respect	1,4	-0,4	0,1	1,0
Confiance	1,2	0,8	0,9	1,2
Contexte sociopolitique et de gouvernance	-1,5	-1,2	-1,2	-1,0
Contexte de réputation	-1,5	-1,4	-0,8	0,2
Questions liées à l'équité et au capital social	-1,8	-1,6	-1,2	-1,2

Figure 6 : **Suivi du soutien communautaire au fil du temps**



Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ?

3

Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ?

Jusqu'à présent, nous nous sommes attachés à comprendre la nature du soutien communautaire, comment le mesurer et comment visualiser les données recueillies. Une fois ces tâches accomplies, vous pouvez commencer à explorer les raisons pour lesquelles le niveau de soutien communautaire est ce qu'il est, à examiner si le point de vue de la communauté sur ce soutien diverge des perceptions de l'entreprise et à déterminer ce que vous pouvez faire pour améliorer les relations entre la communauté et l'entreprise le cas échéant. Il s'agit donc de travailler à reculons et de partir des scores obtenus pour les indicateurs et les facteurs contextuels, en exploitant les informations recueillies au cours de l'évaluation et toute information supplémentaire que les équipes internes peuvent fournir.

À cette fin, la section 3 explique comment :

- réunir les équipes pour :
  - analyser les résultats de l'évaluation — y compris en quoi les perceptions de l'entreprise peuvent diverger du sentiment de la communauté — et comprendre les causes de tout déficit du soutien communautaire ;
  - déterminer les domaines sur lesquels il faut axer les efforts pour renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise
- collaborer avec les communautés pour améliorer leurs relations avec l'entreprise.

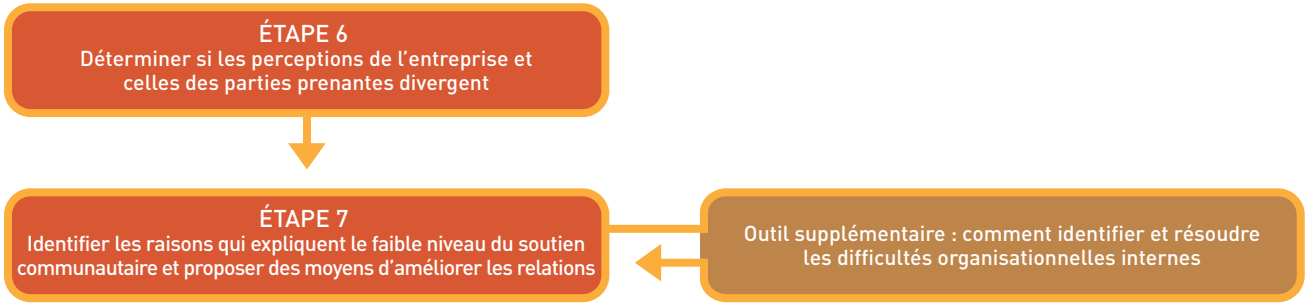
Analyser les résultats et proposer des actions

Ce processus comprend les éléments suivants :

- Déterminer si les perceptions de l'entreprise et celles de la communauté sur le niveau de soutien communautaire diffèrent de façon importante, ce que vous méritera une analyse plus approfondie.
- Identifier les raisons qui expliquent les scores faibles ou neutres attribués par les parties prenantes, y compris les facteurs contextuels qui les influencent.
- Suggérer des moyens d'améliorer les relations le cas échéant.

Voir la Figure 7.

Figure 7 : Processus d'analyse (étapes 6 et 7)



ÉTAPE 6
Déterminer si les perceptions de l'entreprise et celles des parties prenantes divergent

Cette étape vise à comprendre ce que les parties prenantes pensent, d'après l'entreprise, au sujet des indicateurs et des facteurs contextuels. Le but est d'identifier tout écart important entre les perceptions des parties prenantes et celles de l'entreprise. Cela vous permettra d'identifier toute idée erronée que l'entreprise pourrait avoir au sujet de l'état de ses relations avec les parties prenantes avant de leur présenter les résultats de l'évaluation du soutien communautaire et d'explorer les étapes suivantes avec elles.

Vous pouvez axer cette analyse sur les parties prenantes dont les réponses ont généré des scores faibles ou neutres pour l'un des quatre indicateurs ou bien l'axer sur toutes les parties prenantes, quels que soient les scores. En tous les cas, n'oubliez pas que vous devrez rapporter les résultats de l'évaluation du soutien communautaire à toutes les parties prenantes (voir l'étape 8).

On peut réaliser cette analyse avec rapidité et efficacité en réunissant un petit nombre de collaborateurs de l'entreprise dans un contexte de groupe de travail. Pour obtenir des réponses objectives, il vaut mieux que les participants ne connaissent pas encore les résultats de l'évaluation des parties prenantes, bien que cela ne puisse être possible que si une équipe extérieure a conduit l'évaluation. Les employés chargés de l'élaboration et de l'application des démarches de relations communautaires et d'autres membres du personnel qui interagissent avec les parties prenantes (par exemple, la direction du site, les équipes de relations communautaires, de sécurité, d'approvisionnement, le service juridique, etc.) doivent participer à cette séance de travail.

Pour commencer, énumérez toutes les parties prenantes séparément et demandez aux participants où ils pensent que chacune se positionne par rapport aux sept métriques. L'annexe E contient une liste de questions que vous pouvez utiliser pour cet exercice. Vous pouvez adapter la formulation des questions ou en ajouter de nouvelles si nécessaire. Mais veillez à ce que les questions aillent au cœur des éléments clés de chaque métrique. De plus, puisque vous allez comparer les réponses données par les parties prenantes internes à celles des parties prenantes externes, il faut que les questions que vous posez à ces deux groupes se correspondent.

Bien que les questions proposées dans les annexes A et E se ressemblent par leur contenu, il y a entre elles une différence fondamentale. Les questions à poser aux parties prenantes externes (annexe A) mettent l'accent sur leur perception du site et du contexte externe (c'est-à-dire : croyez-vous ce que l'entreprise vous dit ?). En revanche, les questions destinées aux parties prenantes internes (annexe E) sont axées sur l'idée qu'elles se font de la manière dont les parties prenantes externes perçoivent le site et le contexte externe (c'est-à-dire : pensez-vous que la partie prenante A croie ce que l'entreprise lui dit ?).

Notez les réponses données par le personnel de l'entreprise à ces questions au fur et à mesure que vous les posez. Puis résumez et notez l'idée que le groupe se fait des perceptions de parties prenantes données pour chaque indicateur et facteur contextuel (par exemple, pour la confiance : « Le groupe interne a l'impression que nous ne fournissons pas suffisamment d'informations à la partie prenante A sur les questions qui lui importent et que, de ce fait, cette partie prenante ne considère pas l'entreprise comme digne de confiance. »). Comparez ensuite ces perceptions avec le graphique en toile d'araignée de chaque partie prenante. Vous pourrez alors identifier les domaines où se dessinent des écarts importants entre le point de vue des parties prenantes et celui de l'entreprise sur les sept métriques.

Si vous le souhaitez, vous pouvez organiser les informations relatives aux perceptions internes de l'entreprise à l'aide du même type de tableau Excel que vous avez utilisé pour l'évaluation du soutien communautaire (l'annexe C contient des instructions sur ce point). Vous pouvez également créer des graphiques en toile d'araignée afin de synthétiser ces points de vue internes si vous le souhaitez. Pour faciliter ce processus, les questions figurant dans l'annexe E sont présentées aux côtés de l'échelle progressive utilisée pour attribuer un score à chaque réponse. Vous pourrez ainsi saisir ces scores dans Excel et générer des graphiques en toile d'araignée, comme vous l'avez fait pour les parties prenantes externes (voir la section 2 et l'annexe D). De cette manière, vous pouvez représenter les données relatives à l'entreprise et aux parties prenantes sur le même graphique en toile d'araignée et faire une comparaison directe de la façon dont elles perçoivent les sept métriques. Si vous décidez de procéder ainsi, vous pourriez souhaiter organiser deux séances de travail — la première pour recueillir les réponses des participants aux questions, en laissant ensuite suffisamment de temps à l'équipe d'évaluation pour traiter ces informations et créer les graphiques en toile d'araignée, et la seconde pour discuter des écarts identifiés entre les perceptions de l'entreprise et celles des parties prenantes.

ÉTAPE 7
Identifier les raisons qui expliquent le faible niveau du soutien communautaire et proposer des moyens d'améliorer les relations

Il est préférable d'entreprendre cette étape avec un petit groupe composé de membres de l'équipe d'évaluation et (si l'équipe n'en fait pas partie) de membres de l'équipe de relations communautaires ainsi que d'autres équipes internes susceptibles de fournir des informations utiles sur les parties prenantes externes.

Pour cette étape, réunissez les notes prises au cours des entretiens, celles des groupes de discussion et les réponses données à l'enquête par chacune des parties prenantes, car ces informations vous fourniront les détails nécessaires à l'analyse. La qualité de votre analyse dépendra de la qualité de deux grandes sources d'information.

Tout d'abord, il y a les informations recueillies lors du processus d'évaluation. C'est la principale raison pour laquelle les entretiens en face à face ou les groupes de discussion sont un bon moyen de conduire l'évaluation — ils vous donnent en effet l'occasion de poser des questions supplémentaires pour approfondir ou éclaircir un point et obtenir des informations plus détaillées si nécessaire. Bien que le processus d'entretien génère des indications importantes, il vous faudra peut-être aussi réaliser une autre analyse des causes profondes pour bien comprendre les raisons qui expliquent le faible niveau du soutien communautaire et apporter des éclairages précieux sur la question. C'est particulièrement vrai lorsque les répondants ne sont pas très communicatifs, ou s'ils hésitent à identifier explicitement les causes sous-jacentes ou en sont incapables (voir le Tableau 5 pour un exemple).

L'analyse doit avoir pour objectif de comprendre les raisons pour lesquelles le niveau de soutien communautaire est faible. Cela vous aidera à remplir le Tableau 5 et à proposer des actions pour répondre à ces raisons et, en fin de compte, renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise.

Ensuite, la qualité de l'analyse dépendra également des informations fournies par le personnel de l'entreprise, y compris les informations collectées grâce aux outils en place sur le site (par exemple, le registre des engagements, l'analyse des risques sociaux, les dispositifs de retour d'information, les mécanismes de règlement des griefs, etc.). De ce fait, les participants à cette phase du processus doivent être ceux qui ont les liens les plus étroits avec les parties prenantes et ceux qui peuvent jeter le plus de lumière sur les réponses de ces dernières et sur le contexte externe. Quand les relations sont trop récentes ou trop éloignées, il se peut qu'il n'y ait pas beaucoup d'informations disponibles pour déterminer pourquoi le niveau du soutien communautaire est faible. En ce cas, il est essentiel de collaborer avec les parties prenantes après l'analyse interne pour mieux comprendre les raisons qui expliquent la faiblesse du soutien communautaire. Ce niveau supplémentaire de dialogue et d'évaluation peut être entrepris dans le cadre des étapes 8 et 9.

Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ? *(suite)*

Tableau 5 : Exemple d'analyse de la légitimité et actions proposées

PARTIE PRENANTE A (ANNÉE 1)			
INDICATEUR ET SCORE	**ACTIONS CONNEXES DE L'ENTREPRISE ET DES PARTIES PRENANTES**	**FACTEURS CONTEXTUELS CONNEXES**	**ACTIONS PROPOSÉES**
Légitimité **-2** **Le projet/l'exploitation est considéré comme entièrement illégitime parce qu'il ne satisfait pas aux exigences légales, sociétales et/ou individuelles fondamentales pour la légitimité.**	Un agent de sécurité privé de l'entreprise a été vu en train de discuter, dans l'exercice de ses fonctions, avec des individus connus pour être mêlés au trafic de stupéfiants. Par conséquent, certains membres de la communauté cessent de se rendre aux réunions avec l'entreprise à cause de la présence de cet agent. *Le site a entrepris un processus de consultation qui ne correspondait pas aux attentes de la communauté. Par conséquent, la communauté a engagé des poursuites afin de faire annuler le permis environnemental du site.*	**Contexte sociopolitique et de gouvernance** Le gouvernement a fourni très peu d'efforts pour lutter contre le trafic de stupéfiants. *L'État a défini un mécanisme de consultation qui ne correspond pas aux attentes de la communauté.* **Questions liées à l'équité et au capital social** La population locale dispose de sources de revenus limitées et les avantages économiques du trafic de stupéfiants augmentent. *Les communautés ont exprimé leur inquiétude face au déclin perçu des valeurs culturelles dû à l'activité industrielle et à la prolifération des activités illégales dans la région.*	Mener une enquête et déterminer les causes profondes de l'incident, puis prendre des mesures appropriées (par exemple, remplacement du prestataire privé de services de sécurité, formation des nouveaux agents de sécurité privés, etc.). Organiser une réunion avec une ONG locale qui vient de lancer une campagne de lutte contre la drogue dans les écoles des environs pour explorer les possibilités de collaboration. *Collaborer avec la communauté et le gouvernement pour concevoir un programme de consultation qui respecte la réglementation nationale et réponde aux attentes communautaires, tout en sachant que cela peut nécessiter un temps et des efforts considérables.*

En attendant, envisagez d'organiser dans un tableau les informations portant sur chacun des indicateurs analysés par l'équipe interne. Le Tableau 5 est un modèle que vous pourrez utiliser pour cette analyse si vous le souhaitez.
Il comporte les colonnes suivantes :

- Indicateur et score : indique le nom de l'indicateur et la note moyenne générée par les réponses des parties prenantes.
- Actions connexes de l'entreprise et des parties prenantes : inclut votre analyse de ce que l'entreprise a pu avoir fait (ou manqué de faire) pour contribuer au faible score de l'indicateur et la façon dont les parties prenantes ont réagi à cette situation. Lorsque les entretiens ou les informations supplémentaires fournies par le personnel de l'entreprise ne suffisent pas à étayer l'analyse, il faudra approfondir la question au cours des étapes 8 et 9.
- Facteurs contextuels connexes : décrit les facteurs contextuels qui peuvent intervenir dans cette situation. Le contenu de cette colonne reposera sur les réponses des parties prenantes aux questions relatives aux facteurs contextuels et sur les informations fournies par les parties prenantes internes au sujet du contexte externe.
- Actions proposées : inclut une proposition sur le moyen de remédier à la situation. Cette colonne peut inclure des actions qui sont en cours de mise en œuvre. Les actions mettront probablement l'accent sur ce que l'entreprise peut faire pour améliorer les scores de l'indicateur, mais réfléchissez aussi aux domaines où elle peut influencer comme il convient la façon dont les facteurs contextuels affectent les relations.

Nous avons pris une situation hypothétique en guise d'exemple pour montrer comment utiliser le Tableau 5.

Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

Avant de commencer à élaborer les actions proposées, considérez les points suivants : y a-t-il d'importants écarts entre les perceptions de la communauté et celles de l'entreprise (étape 6), qui découlent de difficultés organisationnelles au sein de l'entreprise ? L'analyse suggère-t-elle que les difficultés organisationnelles nuisent aux relations entre la communauté et l'entreprise (étape 7) ? Révèle-t-elle, par exemple, que l'entreprise n'a peut-être pas identifié toutes les parties prenantes ? Ou bien suggère-t-elle que les ressources humaines ou autres ne suffisent pas à répondre aux difficultés du site ? Si oui, vous souhaiterez peut-être examiner ces questions de manière systématique en appliquant l'outil proposé dans la section 5 pour identifier les difficultés organisationnelles existant dans l'entreprise et les résoudre. En ce cas, faites-le à ce moment du processus, puis revenez à l'étape 7 pour élaborer des propositions d'actions qui tiennent compte de ces difficultés.

Lorsque vous élaborez les actions proposées, en fonction des raisons qui sous-tendent la faiblesse du soutien communautaire, vous devrez peut-être prendre des mesures spécifiques pour redresser des torts réels ou perçus, comme dans l'exemple du Tableau 5. En outre, il faudra peut-être mener d'autres activités pour améliorer les relations entre la communauté et l'entreprise, par exemple tenir des réunions plus fréquentes ou plus ciblées avec les parties prenantes, organiser davantage de visites du site par les parties prenantes, faire des mises à jour plus régulières ou plus complètes sur les activités du projet, offrir davantage de possibilités de formation et d'emploi, etc. Quand vous élaborerez ces propositions d'actions, n'oubliez pas qu'il vous faudra obtenir les idées correspondantes des parties prenantes (étape 8).

Une fois que vous aurez élaboré des propositions d'actions pour améliorer les relations le cas échéant, obtenez l'adhésion et l'autorisation de votre organisation, puis intégrez-les dans votre planification et vos activités d'implication actuelles (par exemple, le plan d'implication des parties prenantes).

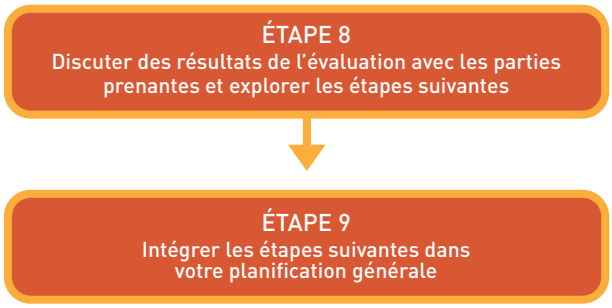
Faire rapport aux parties prenantes, puis explorer et convenir des étapes suivantes

Vous êtes désormais prêts à commencer à collaborer avec les parties prenantes pour :

- leur présenter les conclusions de l'évaluation, qu'elles soient positives ou négatives ;
- étudier toute question liée aux résultats, notamment lorsque des clarifications sont nécessaires pour comprendre les réponses des parties prenantes, la situation qui a entraîné de faibles scores ou lorsque les données semblent se contredire ;
- explorer des actions spécifiques qui visent à améliorer les relations entre la communauté et l'entreprise.

N'oubliez pas que le but n'est pas seulement de comprendre les résultats de l'évaluation, mais aussi de les exploiter pour nourrir un processus de dialogue destiné à améliorer et à maintenir des relations solides.

Figure 8 : **Faire rapport aux parties prenantes (étapes 8 et 9)**



ÉTAPE 8
Discuter des résultats de l'évaluation avec les parties prenantes et explorer les étapes suivantes

Réunissez-vous avec les parties prenantes pour discuter de leurs impressions générales et explorer les raisons profondes qui sous-tendent les résultats, puis étudiez les étapes suivantes. Il faudra peut-être organiser plusieurs réunions pour cela et elles doivent être intégrées dans les activités d'implication des parties prenantes en général. Le Tableau 5 de l'étape 7 est surtout conçu pour être utilisé dans le cadre d'un exercice interne à l'entreprise, mais il importe d'en confirmer le contenu auprès des communautés.

Même si les actions proposées ont déjà fait l'objet de discussions et reçu un accord de principe en interne, il est très important de vérifier si elles sont valables aux yeux des parties prenantes. Si ce n'est pas le cas, il faudra peut-être reprendre la réflexion. Même si les actions proposées bénéficient du soutien de la communauté, le fait de discuter et de convenir des moyens de les mettre en œuvre peut être presque aussi important que les actions elles-mêmes.

Pendant ces réunions, si vous n'êtes pas habilité(e) à prendre des décisions ou si vous n'êtes pas sûr(e) que l'entreprise puisse faire ce qui est demandé, n'hésitez pas à dire : « Laissez-moi prendre note de ces idées et revenir vers vous », puis convenez d'une date pour la prochaine discussion. Vous pourriez aussi envisager d'inviter quelqu'un qui détient le pouvoir décisionnel à la réunion. Auparavant, vérifiez que cette personne est bien informée sur sa capacité à prendre des engagements (par rapport à la capacité interne à y donner suite ou au budget disponible) et sur la capacité de l'entreprise et de l'équipe à les remplir.

Remarques importantes
La manière dont vous allez structurer ce processus dépendra de vos relations avec le groupe de parties prenantes ainsi que des résultats de l'évaluation et de l'analyse qui a suivi. Il se peut que le soutien communautaire soit faible même parmi les parties prenantes avec lesquelles vous avez des contacts constructifs ou positifs. Lorsque c'est le cas, appuyez-vous sur les relations existantes pour poursuivre le dialogue, comprendre les résultats de l'évaluation et entreprendre les actions qui s'imposent. Autrement, si les relations ne sont pas bonnes, montrer que vous êtes disposés à explorer les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes est un bon point de départ.

Évaluer et répondre : pourquoi le niveau actuel du soutien communautaire est-il ce qu'il est et comment peut-on l'améliorer ? *(suite)*

Lorsque des dispositifs d'interaction entre la communauté et l'entreprise que les parties prenantes jugent appropriés sont en place et peuvent servir aux fins de ce dialogue, les parties prenantes et vous pouvez souhaiter y recourir (par exemple, tables de dialogue, etc.). Sinon, collaborez avec les parties prenantes afin d'établir un mécanisme et un processus pour ce dialogue. Pour cela, tenez compte des questions suivantes :

- Quels sont les éléments spécifiques du processus dont il vous faudra convenir avec les parties prenantes (calendrier, lieu, langue, etc.) ?
- Ce dialogue devrait-il avoir lieu en petit ou en grand groupe ?
- Devez-vous rencontrer plusieurs groupes de parties prenantes en même temps ou chaque groupe séparément ?
- Serait-il avantageux de choisir, en concertation avec les parties prenantes, une tierce partie neutre pour faciliter la réunion ?
- La démarche est-elle adaptée aux valeurs et aux approches culturelles des groupes de parties prenantes plutôt qu'aux vôtres ? Doit-elle être adaptée d'un groupe à l'autre ?
- Est-ce que différents groupes de parties prenantes ont formulé des remarques contradictoires qu'il est difficile de concilier ? En ce cas, vous devez clairement indiquer qu'il y a des points de vue qui s'opposent et que vous ne serez pas en mesure d'intégrer toutes les recommandations dans la voie à suivre.

N'oubliez pas que, même si les graphiques en toile d'araignée peuvent aider l'équipe d'évaluation à visualiser et analyser les données, vous devrez simplifier et résumer les résultats pour les communiquer aux parties prenantes de manière claire. Puisque l'objectif principal de ces discussions est d'en savoir plus sur les perceptions des parties prenantes et de recueillir leurs idées sur les résultats et les étapes suivantes, le plus simple est peut-être de leur présenter une brève description narrative des conclusions, qui soit suffisamment détaillée pour qu'elles puissent formuler des remarques spécifiques. Par exemple, l'un des résultats pourrait être : « L'évaluation a montré que nous ne vous donnons pas suffisamment d'informations au sujet de nos activités. » Cette discussion devrait être axée sur les questions les plus pertinentes pour l'entreprise et les parties prenantes.

Enfin, veillez à adapter le langage utilisé si nécessaire pour le rendre plus accessible aux communautés. Vous pourriez, par exemple, préférer parler de « ceux à qui la mine profite le plus » et de « ceux qui sont le plus affectés par la mine » plutôt que d'employer le terme « équité ».

ÉTAPE 9
Intégrer les étapes suivantes dans votre planification générale

Une fois que vous serez convenu des étapes suivantes avec les parties prenantes, détaillez ces actions et le moment de leur mise en œuvre ainsi que les ressources et les préparatifs requis pour chacune, de la part de l'entreprise comme des parties prenantes. Si vous disposez d'un plan global d'implication des parties prenantes, il faut y intégrer ces actions ou les incorporer à d'autres processus de planification pertinents. Si les activités prévues relèvent d'autres parties de l'organisation, discutez des résultats avec la direction pour que des actions appropriées puissent être menées avec la hiérarchie d'autres fonctions. Incluez les indicateurs de résultats (c'est-à-dire les changements obtenus) afin de pouvoir évaluer, avec les parties prenantes, les progrès et les succès enregistrés.

VEILLEZ À ADAPTER LE LANGAGE UTILISÉ SI NÉCESSAIRE POUR LE RENDRE PLUS ACCESSIBLE AUX COMMUNAUTÉS. VOUS POURRIEZ, PAR EXEMPLE, PRÉFÉRER PARLER DE « CEUX À QUI LA MINE PROFITE LE PLUS » ET DE « CEUX QUI SONT LE PLUS AFFECTÉS PAR LA MINE » PLUTÔT QUE D'EMPLOYER LE TERME « ÉQUITÉ ».

Planifier : comment planifier ce processus ?

4

Planifier : comment planifier ce processus ?

Nous avons jusqu'à présent décrit le processus d'évaluation et comment en analyser et en exploiter les résultats. La section 4 fournit des conseils sur la planification et la mise en œuvre, par exemple :

- qui doit conduire l'évaluation ;
- quand — et à quelle fréquence — il convient de mener l'évaluation ;
- comment exploiter les informations et les processus existants.

Qui doit conduire l'évaluation du soutien communautaire ?

Plus les parties prenantes se sentent à l'aise pour répondre aux questions et plus les résultats sont objectifs, plus les données issues de l'évaluation seront utiles. Ce résultat est parfois plus facile à atteindre si c'est un tiers indépendant qui conduit l'évaluation, mais seulement si la communauté et l'entreprise s'accordent sur le choix de ce tiers et qu'il ou elle convient aux deux parties. Pour cela, le tiers devra collaborer avec des informateurs locaux compétents, qui peuvent provenir de l'entreprise ou non, et avoir accès au personnel de l'entreprise et aux communautés locales. Des universitaires, des organisations non gouvernementales et des cabinets de conseil peuvent détenir le type d'expertise nécessaire à la mise en œuvre de l'évaluation.

Cela dit, certains sites n'auront peut-être pas la possibilité de charger une équipe externe de mener l'évaluation (en raison de contraintes budgétaires, par exemple). En ce cas, l'entreprise peut former une équipe d'évaluation en interne, avec dans l'idéal quelques membres extérieurs au département de relations communautaires afin d'inclure des perspectives multiples. Lorsqu'une telle expertise est disponible en interne, l'entreprise peut mener l'évaluation sans aide extérieure, mais elle devra peut-être fournir un effort supplémentaire pour engager un dialogue objectif avec les parties prenantes internes et externes afin de garantir l'utilité des résultats.

L'équipe d'évaluation doit avoir des compétences en matière d'implication des parties prenantes et de collecte de données sur le terrain. Dans certains cas, une expérience de la gestion des conflits peut aussi s'avérer utile.

Remarques importantes
Que l'on ait recours à des ressources internes ou externes, les équipes d'évaluation (en particulier celles qui conduisent des entretiens) doivent avoir les compétences et l'expérience suivantes :

- expérience de la recherche et du travail sur le terrain ;
- excellentes capacités relationnelles ;
- compétences analytiques ;
- aptitude à la communication orale ;
- capacités de perception.

Le temps nécessaire à l'application de cette boîte à outils dépendra des méthodes choisies pour mener l'évaluation. Par exemple, l'un des projets pilotes a opté pour des formats d'entretiens individuels, qui ont permis à une équipe de trois personnes d'interroger environ 12 parties prenantes par jour. Avec des groupes de discussion, on pourrait augmenter le nombre de parties prenantes interrogées, mais cela aurait une incidence sur le niveau de détail des réponses.

Voir l'annexe G, qui explique comment l'évaluation peut être organisée si elle est menée par un tiers indépendant.

Quand faut-il réaliser une évaluation du soutien communautaire ?

Les informations générées par l'évaluation s'appliquent à toutes les phases du cycle de projet où l'entreprise est en relation avec les communautés locales. Cependant, il convient de tenir compte des caractéristiques propres à chaque phase lorsqu'on adapte l'évaluation à un site particulier. Il faut notamment considérer les attitudes ou les attentes prévisibles des parties prenantes (par exemple, construction par opposition à fermeture). De même que les outils préliminaires d'implication et de cartographie des parties prenantes, on peut appliquer une forme abrégée de l'évaluation pendant la phase d'exploration, bien qu'il soit difficile d'évaluer la nature des relations là où aucun lien n'a encore été noué. En répétant ensuite l'évaluation plusieurs fois, à mesure que des liens plus larges se tissent entre la communauté et l'entreprise et que leurs relations évoluent, on obtiendra des informations actualisées sur leur qualité et la mesure dans laquelle elles sont favorables au projet.

En outre, on peut appliquer l'évaluation à différents types de projets miniers (site vierge, expansion, etc.). Mais n'oubliez pas qu'il vous faudra adapter la méthodologie aux objectifs et au contexte propres à chaque site.

À quelle fréquence faut-il effectuer l'évaluation ?

Dans la plupart des cas, une mise en œuvre bisannuelle de l'évaluation permettra de dégager le maximum de valeur sans peser trop lourdement sur les parties prenantes. Dans l'intérim, le dialogue se poursuivra et sera adapté selon les autres plans et activités de relations communautaires de votre site (par exemple, le plan d'implication des parties prenantes) et en fonction de ce qui ressort de l'identification continue des risques et des problèmes liés aux parties prenantes. En revanche, pour un site stable qui exerce ses activités depuis 20 ans avec un niveau relativement faible de préoccupations communautaires, une évaluation tous les cinq ans peut suffire.

La fréquence des évaluations menées par un site dépendra principalement de trois éléments :

Les tendances
Vos activités régulières d'implication suggèrent-elles qu'il y a des problèmes avec les parties prenantes qui ne sont pas traités ?

Le mécontentement
- Les résultats de votre dernière évaluation étaient-ils inquiétants ?
- Plusieurs parties prenantes ont-elles exprimé un mécontentement grave ou croissant envers le projet en général ou envers un facteur que vous maîtrisez ou non ?
- Y a-t-il des parties prenantes qui ne se prononcent pas ?
- Certaines parties prenantes font-elles dépendre leur soutien de futures actions de l'entreprise, du gouvernement ou d'autres tiers ?

Le changement
Y a-t-il eu des changements importants au niveau du projet/de l'exploitation ou du contexte qui pourraient affecter les relations entre la communauté et l'entreprise ? Pour le savoir, posez-vous les questions suivantes :
- L'entreprise a-t-elle changé de mains ?
- Le projet/l'exploitation est-il dans une nouvelle phase de développement, y compris les phases d'attente ou de maintenance ?
- L'entreprise a-t-elle récemment embauché ou congédié des collaborateurs, des contractants ou des prestataires de services importants (en termes de quantité ou d'influence), ou a-t-elle modifié leurs contrats ou leurs conditions de travail ?
- La situation sociale, économique ou politique qui entoure le projet/l'exploitation et/ou le secteur a-t-elle changé ?
- Avez-vous identifié de nouvelles parties prenantes ?
- L'équipe de relations communautaires — ou toute autre équipe en contact avec les communautés — a-t-elle fait des modifications importantes au niveau du personnel ou dans la manière dont elle interagit avec les communautés ?

De plus, vous trouverez peut-être utile d'assurer un suivi intérimaire auprès de certaines parties prenantes ou sur des questions particulières. Si les relations que vous entretenez avec un groupe de parties prenantes donné ne sont pas solides, envisagez de mener une évaluation simplifiée, axée sur des aspects spécifiques comme la légitimité ou le respect, auprès de ces seules parties prenantes.

Il importe que cette évaluation ne soit pas traitée comme un simple « instantané » des relations entre la communauté et l'entreprise, mais qu'elle serve plutôt à vous aider à identifier, comprendre et évaluer les tendances en présence dans le soutien communautaire. Mettez-la à profit pour déterminer la manière dont le soutien communautaire peut avoir changé au fil du temps et les facteurs qui motivent cette évolution. Demandez : « Qu'est-ce qui a changé dans l'environnement externe ou sur le site qui pourrait avoir provoqué ce changement ? »

DANS LA PLUPART DES CAS, UNE MISE EN ŒUVRE BISANNUELLE DE L'ÉVALUATION PERMETTRA DE DÉGAGER LE MAXIMUM DE VALEUR SANS PESER TROP LOURDEMENT SUR LES PARTIES PRENANTES. POUR UN SITE STABLE QUI EXERCE SES ACTIVITÉS DEPUIS 20 ANS AVEC UN NIVEAU RELATIVEMENT FAIBLE DE PRÉOCCUPATIONS COMMUNAUTAIRES, UNE ÉVALUATION TOUS LES CINQ ANS PEUT SUFFIRE.

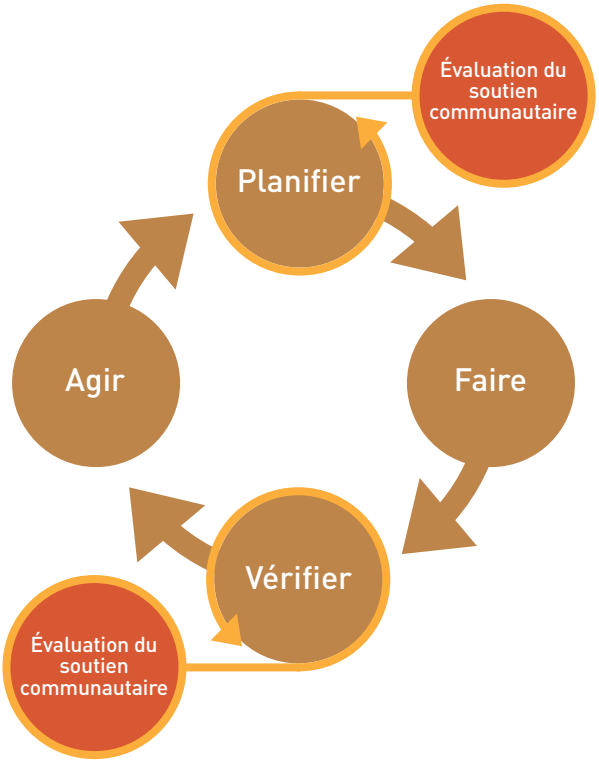
Exploiter les informations et les processus existants

La plupart des sites disposent déjà d'informations issues des exercices de cartographie des parties prenantes, des évaluations des risques et des études d'impact, des mécanismes de règlement des griefs, des enquêtes communautaires, etc., ces informations servant à gérer les relations avec les parties prenantes. Lorsque vous menez l'évaluation, commencez par les passer en revue. En plus des documents et des plans de relations communautaires classiques, il faut examiner les informations relatives au personnel de sécurité, à la gestion environnementale et à l'approvisionnement local. Elles vous aideront à décider des parties prenantes à impliquer dans l'évaluation (par exemple, qui fait peser les plus grands risques sur le site ? Qui est le plus affecté par le site ?) et comment les approcher en vue de l'évaluation. De plus, elles vous fourniront des indications utiles sur les facteurs contextuels. N'oubliez pas non plus qu'une grande partie des informations dont vous avez besoin pour élaborer un processus efficace ne sont peut-être pas consignées sur le papier, mais se trouvent dans la tête des personnes qui ont le plus de contacts avec les communautés. Leur expérience et leurs connaissances sont fort précieuses pour ce processus. Ne lancez jamais l'évaluation sans leur parler et les impliquer largement dans l'élaboration du processus.

Qui plus est, le processus d'évaluation du soutien communautaire doit compléter et exploiter les processus existants, et être utilisé de concert avec eux à tout moment. Il ne faut pas qu'il devienne un processus ou un système indépendant ; au contraire, il doit être intégré dans votre approche globale de la gestion sociale (par exemple, dans le système de gestion sociale s'il y en a un). Ainsi, le système de gestion standard suit une approche en quatre phases (planifier–faire–vérifier–agir), comme le montre la Figure 9. L'évaluation du soutien communautaire pourrait être intégrée dans la phase de planification du travail de relations communautaires (planifier) ou dans l'évaluation du travail réalisé jusque-là (vérifier).

Quel que soit le moment du processus du site au cours duquel vous menez l'évaluation, exploitez-en les résultats pour améliorer vos outils existants, par exemple votre plan d'implication des parties prenantes. Cela signifie tout simplement que vous intégrez les résultats de l'évaluation dans les étapes « faire » ou « agir » du processus illustré par la Figure 9 — exactement comme vous le faites avec les résultats des autres évaluations ou les enseignements tirés recueillis par votre site.

Figure 9 : L'évaluation du soutien communautaire et le processus du système de gestion



Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

5

Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

Lorsqu'il y a un écart important entre les perceptions de la communauté et celles de l'entreprise concernant le niveau du soutien communautaire (voir l'étape 6 dans la section 3), l'entreprise doit examiner la possibilité que des difficultés organisationnelles affectent sa capacité à comprendre ses parties prenantes et à gérer ses interactions avec elles. Si c'est le cas, elles auront probablement une incidence sur la capacité de l'entreprise à répondre aux conclusions de l'évaluation du soutien communautaire.

Il y a une autre situation dans laquelle vous pourriez trouver utile d'examiner systématiquement les difficultés organisationnelles : si l'analyse décrite à l'étape 7 (voir la section 3) laisse penser que des difficultés organisationnelles pourraient rendre difficile l'établissement de relations solides entre la communauté et l'entreprise. Par exemple, l'analyse suggère-t-elle que l'entreprise ne gère pas entièrement ses impacts ? Ou bien que les ressources humaines ou autres sont insuffisantes pour résoudre les problèmes auxquels le site est confronté ?

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de résoudre ces difficultés immédiatement — surtout lorsqu'elles concernent les ressources humaines ou financières —, il importe de les identifier pour pouvoir en tenir compte lorsque vous élaborerez des stratégies et prendrez des engagements auprès des parties prenantes en vue de renforcer les relations entre la communauté et l'entreprise.

CETTE ÉVALUATION DOIT ÊTRE MENÉE PAR UNE ÉQUIPE AUTRE QUE CELLE DE RELATIONS COMMUNAUTAIRES (OU QUE L'ÉQUIPE RESPONSABLE DES INTERACTIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET LA COMMUNAUTÉ, QUELLE QU'ELLE SOIT), ET CE, AFIN DE GARANTIR L'OBJECTIVITÉ DES RÉSULTATS.

Comment entreprendre cette évaluation

Cette évaluation doit être menée par une équipe autre que celle de relations communautaires (ou que l'équipe responsable des interactions entre l'entreprise et la communauté, quelle qu'elle soit), et ce, afin de garantir l'objectivité des résultats. L'équipe chargée de l'évaluation peut être formée de collaborateurs travaillant au siège, de hauts responsables du site, de pairs provenant d'un autre site détenu par l'entreprise ou de personnes externes. Ainsi, si les relations entre l'équipe du siège et le site sont tendues, il n'est probablement pas conseillé qu'elle se charge de l'évaluation. Quoi qu'il en soit, ce processus aura besoin du soutien de la direction du site — tant pour garantir qu'il est mis en œuvre que pour assurer la prise en compte de ses résultats.

Cette évaluation peut être entreprise par le biais d'entretiens individuels ou de discussions en petits groupes avec le personnel du site. Les collaborateurs seront peut-être plus à l'aise pour exprimer des critiques constructives dans le cadre d'entretiens individuels. Autrement, on peut obtenir des informations plus riches sur la manière dont les difficultés organisationnelles sont perçues par différentes personnes au sein de l'entreprise avec des groupes de discussion. Si le personnel du site et vous-même disposez d'un temps suffisant, la meilleure solution peut consister à organiser des entretiens individuels, complétés par des discussions en petits groupes. En tous les cas, il importe d'expliquer aux participants que l'objectif de cette évaluation est d'identifier les domaines dans lesquels l'entreprise fait face à des difficultés et qu'elle n'a pas vocation à remettre en cause les aptitudes des collaborateurs ou leur engagement à l'égard de leur travail.

Les entretiens ou discussions en groupe seront axés sur deux types de difficultés organisationnelles (décrits ci-dessous), l'équipe d'évaluation posant une série de questions qui visent à comprendre où se trouvent les difficultés. Au contraire de ce qui se passe pour l'évaluation des perceptions communautaires, on n'attribue pas de scores numériques aux résultats de cette évaluation et ils ne sont pas non plus représentés sur un graphique en toile d'araignée.

L'évaluation

L'évaluation vise à comprendre deux sortes de difficultés organisationnelles. La première concerne la démarche suivie par le site pour gérer la performance sociale et cherche à comprendre si elle est propice à l'établissement de relations solides entre la communauté et l'entreprise. La deuxième se rapporte aux ressources humaines, financières et autres, ainsi qu'à la culture de l'entreprise au niveau opérationnel. Cette section décrit ces deux types de difficultés et résume les thèmes que l'évaluation doit prendre en compte. L'annexe F contient une liste de questions précises que vous pouvez poser aux fins de cette évaluation. N'hésitez pas à adapter ces questions ou à en ajouter le cas échéant, en fonction de votre site et de votre entreprise.

Évaluer la démarche suivie pour gérer la performance sociale
L'approche adoptée par un site pour gérer la performance sociale englobe la manière dont les parties prenantes sont identifiées, dont leur implication et l'investissement communautaire sont entrepris, dont les impacts sont gérés et dont la performance sociale est planifiée et suivie.
Cette partie de l'évaluation doit examiner :

- si les parties prenantes ont participé au processus d'identification et d'analyse des parties prenantes ;
- si toutes les parties prenantes ont été identifiées par le biais de ce processus, y compris celles à qui le site pourrait nuire. Un bon test pour cela est de vérifier si les parties prenantes qui ont par la suite exprimé leurs préoccupations concernant le projet ou l'exploitation avaient été identifiées au cours de l'analyse de départ ;
- les critères utilisés pour identifier les parties prenantes clés ou prioritaires ;
- la manière dont les engagements pris à l'égard des parties prenantes sont enregistrés et gérés ;
- la façon dont les interactions entre la communauté et l'entreprise sont gérées ;
- comment les interactions des contractants et des sous-traitants avec les communautés sont gérées ;
- la façon dont les investissements communautaires sont choisis, mis en œuvre et suivis ;
- la manière dont la gestion d'impact est abordée, y compris le rôle des parties prenantes dans ce domaine ;
- la façon dont les processus de relations communautaires sont planifiés et suivis.

Évaluer les ressources et la culture
Cette partie de l'évaluation vous aidera à analyser si les ressources humaines, financières et autres dont le site dispose pour élaborer et mettre en œuvre des approches d'implication propices à l'obtention du soutien communautaire sont suffisantes et appropriées. En outre, elle vous permettra de déterminer si la culture de l'entreprise au niveau opérationnel promeut ou entrave la réalisation de cet objectif. À cette fin, explorez les thèmes suivants :

- Les effectifs sont-ils appropriés par rapport au niveau d'effort requis pour mener le travail de relations communautaires ?
- Les compétences du personnel sont-elles adéquates pour atteindre les objectifs du site en matière de relations communautaires ?
- Le site considère-t-il les tâches liées aux relations communautaires comme faisant partie intégrante de son travail et les soutient-il en conséquence ?
- Les risques ou possibilités liés aux relations communautaires font-ils partie intégrante des discussions de l'équipe de direction et des processus décisionnels ?
- Les budgets sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs du site en matière de relations communautaires ?
- Le site dispose-t-il des outils et systèmes requis pour effectuer son travail de relations communautaires ?

Difficultés fréquentes et actions suggérées

Les résultats de ce type d'évaluation mettront presque systématiquement au jour des domaines à améliorer. Voyez-y une occasion de réfléchir honnêtement aux endroits où il convient peut-être de fournir des efforts ou des ressources supplémentaires — ou tout simplement de suivre une approche légèrement différente. Mais n'oubliez pas que la plupart des sites ne disposent jamais de leur budget idéal, du nombre souhaité de collaborateurs ni de tous les outils et compétences qu'ils veulent. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas en mesure de faire un travail fantastique en matière de relations communautaires ni de tisser des liens solides et durables avec les communautés.

Le Tableau 6 présente quelques difficultés organisationnelles communes ainsi que des idées sur la manière de les résoudre[9].

Une fois que vous aurez identifié les principaux domaines qu'il faut renforcer, déterminez ce qui est faisable compte tenu des contraintes budgétaires et du niveau d'adhésion des hauts responsables. Puis, élaborez un bref plan d'action pour identifier les mesures à prendre. Il doit aussi identifier les ressources humaines et financières requises pour mettre ce plan à exécution, et fixer des délais clairs ainsi que les indicateurs attendus pour les réalisations (c'est-à-dire les actions qui ont été menées) et les résultats (soit les changements entraînés par ces actions). Il importera de coordonner ce travail avec les membres de l'encadrement supérieur qui participent au processus depuis le début et avec le personnel sur le terrain pour s'assurer que le soutien et la main-d'œuvre nécessaires sont mis à disposition. Reliez ce plan d'action à vos processus de planification existants — cela vous aidera à faire en sorte que votre plan de relations communautaires soit réalisable.

9 Pour des conseils détaillés sur la planification et la mise en œuvre de l'implication des parties prenantes et de l'investissement communautaire stratégique, voir l'ICMM 2012 et l'IFC 2007, 2010.

Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

(suite)

Tableau 6 : Difficultés organisationnelles fréquentes et actions suggérées

	DIFFICULTÉ	ACTIONS SUGGÉRÉES
Implication des parties prenantes	Toutes les parties prenantes n'ont pas été identifiées ; toutes les parties prenantes prioritaires* n'ont pas été classées comme telles.	• Mettez à jour l'identification et l'analyse des parties prenantes. • Impliquez les parties prenantes dans ce processus. • Réexaminez si des groupes exclus des cartes des parties prenantes précédentes devraient désormais y être inclus.
	L'implication des parties prenantes n'est pas adéquate (par exemple, peu fréquente, inaccessible, inappropriée sur le plan culturel, pas spécifique au genre ou à différents groupes, etc.) ; le niveau hiérarchique/d'ancienneté du personnel participant à l'implication ne correspond pas à celui des parties prenantes.	• Collaborez avec les parties prenantes pour identifier des dispositifs d'implication plus appropriés. • Convenez d'un calendrier pour les activités d'implication — parfois, la régularité, la prévisibilité et le mode d'implication sont plus importants que la fréquence aux yeux des parties prenantes. • Impliquez de hauts responsables de l'entreprise le cas échéant.
	L'implication est réactive plutôt que proactive (c'est-à-dire qu'elle n'a lieu que lorsqu'il y a un problème ou un besoin spécifiques, ou lorsque les parties prenantes le demandent ou en prennent l'initiative).	• Élaborez un plan visant à dialoguer avec les parties prenantes ou à renforcer les relations de façon proactive. Mettez l'accent sur les parties prenantes prioritaires.
	L'implication est unilatérale (c'est-à-dire qu'elle consiste à diffuser des informations) plutôt que participative et inclusive.	• Collaborez avec les parties prenantes pour identifier les occasions qui leur permettront de participer aux activités d'implication, notamment les consultations, le suivi participatif, les groupes de travail, les tables rondes et les activités de planification.
	L'implication est davantage axée sur l'investissement communautaire que sur l'établissement de relations.	• Incluez un plus grand nombre d'activités visant à renforcer la capacité des parties prenantes à communiquer, participer et négocier au lieu de fournir plus de fonds pour l'investissement.
	Les objectifs généraux du site en matière d'implication des parties prenantes ne sont pas liés à la nécessité de gérer les risques sociaux.	• Recalibrez vos activités d'implication de sorte qu'elles appuient la gestion des risques sociaux. • Si nécessaire, mettez à jour votre évaluation des risques sociaux.
	Toutes les activités d'implication ne soutiennent pas les objectifs généraux du site en matière d'implication des parties prenantes.	• Examinez les activités d'implication et les résultats obtenus à ce jour pour identifier les écarts entre les activités et les objectifs, et pour déterminer comment les combler.
	Les contractants et les sous-traitants sont en rapport avec la communauté et la communauté suppose qu'ils font partie des effectifs de l'entreprise, y compris quand ces interactions sont négatives.	• Veillez à ce que tous les contrats comprennent une clause relative au bon comportement à adopter au sein des communautés et avec les parties prenantes, et à ce que les contrats exigent que cette formulation soit incluse dans tous les sous-contrats.

Remarque :
* On définit généralement les parties prenantes prioritaires comme celles qui ont une forte influence sur un projet ou une exploitation et celles qui peuvent être le plus gravement affectées par un projet ou une exploitation.

Tableau 6 : Difficultés organisationnelles fréquentes et actions suggérées *(suite)*

	DIFFICULTÉ	ACTIONS SUGGÉRÉES
Gestion d'impact	Le site ne gère pas ses impacts comme il convient, y compris ceux dont les communautés croient qu'ils ont lieu ou dont elles attribuent la responsabilité à l'entreprise (même si celle-ci n'est pas d'accord là-dessus).	• Collaborez avec les équipes concernées à l'échelle de l'entreprise (opérations, haute direction, environnement, etc.) pour comprendre quels impacts ne sont pas gérés de manière adéquate et pourquoi, et pour mettre un plan d'actions correctives en place. Impliquez les parties prenantes dans ce processus.
	Le site n'informe pas les parties prenantes de manière adéquate sur ses activités de gestion d'impact et les progrès enregistrés.	• Collaborez avec les équipes concernées à l'échelle de l'entreprise pour réunir les informations et les experts nécessaires afin de communiquer les progrès aux parties prenantes et convenez de la fréquence à laquelle celles-ci aimeraient recevoir ces mises à jour.
	Le site n'implique pas les parties prenantes dans l'identification ou la gestion des impacts.	• Collaborez avec les équipes concernées à l'échelle de l'entreprise et avec les parties prenantes externes pour identifier des moyens appropriés de les impliquer dans la gestion d'impact et mettez un plan en place pour le faire à l'avenir.
Investissement communautaire	L'investissement communautaire ne se fait pas de manière participative.	• Faites participer les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre des investissements.
	L'investissement communautaire porte de manière disproportionnée sur des groupes qui ne sont pas des parties prenantes prioritaires pour le site.	• Dans la mesure du possible, recalibrez les activités d'investissement communautaire pour veiller à ce qu'elles correspondent aux besoins du site en matière de gestion de la performance sociale (c'est-à-dire la gestion des risques et des impacts ainsi que la création d'avantages).
	L'investissement communautaire est axé sur des domaines géographiques ou thématiques qui ne sont pas liés aux intérêts commerciaux du site ou de l'entreprise.	• Dans la mesure du possible, recalibrez les activités d'investissement communautaire pour les aligner sur les intérêts commerciaux.
	L'investissement communautaire met l'accent sur des domaines qui relèvent de la responsabilité du gouvernement (par exemple, les services de base et les infrastructures).	• Collaborez avec le gouvernement et les communautés pour sortir de ce type d'investissements, en veillant d'abord à ce que tous les éléments soient en place pour que ceux-ci s'inscrivent dans la durée une fois que l'entreprise ne les soutiendra plus.
	L'investissement communautaire n'est pas aligné sur les besoins ou les attentes des parties prenantes.	• Collaborez avec les parties prenantes pour comprendre leurs besoins et leurs attentes et pour identifier les domaines où ceux-ci recoupent les besoins commerciaux de l'entreprise et sont donc de solides candidats pour l'investissement communautaire stratégique.
Gestion adaptative	Les impacts de l'implication des parties prenantes, de l'investissement communautaire ou des activités de gestion d'impact ne sont pas suivis.	• Élaborez et mettez en œuvre une composante de suivi et d'évaluation pour votre stratégie d'implication des parties prenantes/investissement communautaire/gestion d'impact, qui vous permette de déterminer si les activités atteignent leurs objectifs et, si ce n'est pas le cas, de les adapter en conséquence.
	Les impacts de l'implication des parties prenantes/de l'investissement communautaire/des activités de gestion d'impact sont suivis, mais ces informations ne sont pas utilisées pour éclairer les étapes suivantes.	• Intégrez une approche de système de gestion (planifier, faire, vérifier, agir) dans le suivi, qui vous permette de déterminer si les activités atteignent bien leurs objectifs et, si ce n'est pas le cas, de les ajuster en conséquence.

Outil supplémentaire : comment identifier et résoudre les difficultés organisationnelles internes

(suite)

Tableau 6 : **Difficultés organisationnelles fréquentes et actions suggérées** *(suite)*

	DIFFICULTÉ	ACTIONS SUGGÉRÉES
Ressources et culture	Les équipes travaillent dur, sont déterminées et bien intentionnées, mais elles n'ont pas les compétences techniques nécessaires pour résoudre les difficultés.	• Dispensez une formation portant sur des compétences techniques spécifiques. • Engagez des contractants externes pour bénéficier d'un soutien immédiat sur des questions techniques particulières et pour renforcer les capacités de l'équipe. Veillez à la mise en place d'une stratégie de sortie pour cet appui externe.
	Il est difficile d'établir des priorités et de planifier en raison d'une charge de travail excessive (ou d'effectifs insuffisants).	• Dispensez une formation sur des compétences techniques spécifiques ou sur la gestion du temps. • Redistribuez les responsabilités entre différents membres de l'équipe. • Recrutez du personnel supplémentaire. • Recrutez des contractants externes. Remarque : il peut s'avérer nécessaire de réévaluer les priorités du site pour déterminer si le niveau d'effort peut être mis en phase avec les ressources existantes.
	Au sein des équipes chargées des relations entre la communauté et l'entreprise, et entre ces équipes, certains rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis.	• Collaborez avec la direction pour : – identifier les rôles et responsabilités à remplir ; – identifier les ressources humaines existantes et voir si leur jeu de compétences est adéquat ; – définir des rôles et responsabilités clairs.
	Il n'y a pas d'outils, de systèmes ou de procédures de base pour gérer le travail de relations communautaires.	• Identifiez les outils, systèmes et procédures requis par le site et élaborez-les.
	Le budget prévu pour l'implication des parties prenantes et l'investissement communautaire est insuffisant pour le projet concerné, la phase actuelle de développement du projet, et les parties prenantes et le contexte social.	• Préparez des arguments commerciaux en faveur d'une révision de l'allocation budgétaire de l'année suivante, y compris comment le budget sera utilisé, les résultats escomptés de toute augmentation, la façon dont cela s'articule sur la stratégie de l'entreprise et dont les résultats seront mesurés. Présentez vos arguments à la haute direction.
	Les tâches liées aux relations communautaires ne sont pas considérées comme relevant du cœur de métier de l'unité d'affaires.	• Engagez le dialogue avec les parties prenantes internes pour faire mieux reconnaître la valeur de l'intégration des risques ou possibilités liés aux relations communautaires aux discussions de l'équipe de direction et aux processus de prise de décision.
	Les gens ont l'impression, dans l'entreprise, que les relations communautaires sont une question réservée à l'équipe de relations communautaires plutôt que la responsabilité de chaque employé.	

Vous pouvez maintenant revenir à l'étape 7 (voir la section 3) pour continuer la mise au point des actions proposées et poursuivre le processus général de la boîte à outils.

Informations supplémentaires

6

Informations supplémentaires

Références

Carroll, Archie B., et Shabana, Kareem M., 2010.
« The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice »,
International Journal of Management Reviews, 12.1, 85-105.
doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Dillon, Robin S., 2014.
« Respect », dans Edward N. Zalta (ed),
Stanford Encyclopedia of Philosophy (édition du printemps 2014).
http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/respect

Ernst & Young, 2014.
Business Risks Facing Mining and Metals 2014-2015.
www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015/$FILE/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015.pdf

Franks, Daniel, 2009.
« Avoiding Mine-Community Conflict: From Dialogue to Shared Futures », dans Jacques Wiertz et Chris Moran (éd), *Enviromine 2009: Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry*, Santiago, Chili, Gecamin.

Fukuyama, Francis, 1996.
Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity,
New York, Free Press.

ICMM, 2012.
Boîte à outils : développement communautaire,
Londres, ICMM.
www.icmm.com/document/5004

ICMM, 2015.
Stakeholder Research Toolkit,
Londres, ICMM.
www.icmm.com/document/8516

Société financière internationale (IFC), 2007.
Dialogue avec les parties prenantes : le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement,
Washington, DC, IFC.
www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES

IFC, 2010.
Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets,
Washington, DC, IFC.
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f1c0538048865842b50ef76a6515bb18/12014complete-web.pdf?MOD=AJPERES

Kemp, D., Owen, J.R., Gotzmann, N. et Bond, C.J., 2011.
« Just Relations and Company–Community Conflict in Mining », *Journal of Business Ethics*, 101(1), 93–109.
doi:10.1007/s10551-010-0711-y

Putnam, Robert D., 2000.
Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York, Simon & Schuster.

Wood, Donna J., 1991.
« Corporate Social Performance Revisited »,
Academy of Management Review, 16(4), 691-718.
www.jstor.org/stable/258977

Wood, Donna J., 2010.
« Measuring Corporate Social Performance: A Review »,
International Journal of Management Reviews, 12.1, 50-84.
doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x

Banque mondiale, 2011.
« What Is Social Capital ».
http://go.worldbank.org/K4LUMW43B0

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire

Cette annexe comprend une liste de questions qui peuvent servir à mesurer le soutien communautaire. N'oubliez pas qu'il n'est pas nécessaire de poser toutes ces questions : choisissez celles qui sont particulièrement pertinentes pour votre site, sa phase de développement et vos parties prenantes. Ajoutez des questions supplémentaires, le cas échéant. Les communautés vous donneront des réponses sous forme narrative, ce qui n'est pas un problème. Prenez des notes pour les réponses les plus longues, cela vous aidera à décider où placer la réponse sur l'échelle des scores (par exemple, sur « partiellement » ou « modérément »). Vos notes vous seront aussi utiles pendant la phase d'analyse, car elles fourniront un contexte et un contenu à un score donné.

Les questions primaires liées à chaque indicateur ou facteur contextuel sont grisées. Vous devez poser ces questions à toutes les parties prenantes. Elles sont suivies par une série de questions supplémentaires que vous pouvez poser si vous avez besoin d'informations supplémentaires pour bien comprendre la réponse. Ces dernières s'avéreront particulièrement utiles lorsque la réponse donnée à la question primaire est neutre ou suggère un manque de soutien communautaire, ou bien lorsque vous essayez d'appréhender de la manière la plus complète possible les raisons profondes qui expliquent la présence ou l'absence de soutien communautaire, par exemple la première fois que vous menez l'évaluation.

Veuillez noter que, même si nous plaçons les indicateurs avant les facteurs contextuels, vous pourriez trouver plus utile de commencer le questionnaire ou l'enquête par des questions sur le contexte général avant d'aborder les indicateurs particuliers. Cela pourrait aider les parties prenantes à entrer dans la conversation et dressera le décor dans lequel s'inscrit leur expérience.

Rappel
Vous pouvez recueillir ces informations par le biais de plates-formes en ligne, d'entretiens individuels en face à face et/ou de groupes de discussion. Lorsque vous sélectionnez le mécanisme d'exécution de l'évaluation, n'oubliez pas que le niveau de détail des informations que vous réunirez déterminera la solidité et le degré de nuance de votre analyse (voir l'étape 7 dans la section 3). Ainsi, bien que vous puissiez atteindre un plus grand nombre de parties prenantes avec une enquête en ligne, vous aurez plus de difficultés à réunir le niveau de détail requis pour l'analyse. En outre, cet outil n'est peut-être pas approprié en milieu rural ni là où les parties prenantes externes n'ont pas de compétences en informatique ou d'accès Internet. En revanche, si les entretiens individuels limitent le nombre de personnes qui peuvent participer à l'évaluation, ils vous permettent de poser des questions supplémentaires pour clarifier un point et recueillir des informations plus détaillées. Les groupes de discussion peuvent représenter un moyen beaucoup moins chronophage d'atteindre un plus grand nombre de personnes et de recueillir les détails nécessaires.

Informations supplémentaires

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire *(suite)*

Légitimité

Pour juger du degré de légitimité d'un projet, envisagez de poser les questions ci-dessous. N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- les autorisations légales ;
- l'alignement sur les attentes sociétales ;
- l'acceptation individuelle.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
1. Pensez-vous que le projet/l'exploitation et son personnel agissent en conformité avec la loi ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
2. Pensez-vous que le projet/l'exploitation agisse d'une manière qui dépasse les exigences légales minimales ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
3. Pensez-vous que le projet/l'exploitation détienne tous les permis et approbations juridiques requis pour les activités qu'il mène actuellement ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
4. Si les lois s'opposent à ce que la communauté attend des entreprises, l'entreprise a-t-elle satisfait aux attentes de la communauté ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
5. Pensez-vous que le personnel de l'entreprise agisse avec intégrité ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Compatibilité des intérêts

Pour évaluer si le site et les communautés ont des intérêts compatibles, envisagez de poser les questions ci-dessous. N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- les intérêts sont alignés ou complémentaires et ne s'excluent pas mutuellement ;
- les interactions sont considérées comme avantageuses pour tous.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
6. Pensez-vous que vous/votre communauté puissiez cohabiter en paix avec le projet/l'exploitation ?					
Commentaires :					
7. Tout compte fait, pensez-vous que les avantages que vous/votre communauté retirez du projet/de l'exploitation l'emportent actuellement/à l'avenir sur tout dommage ou impact négatif ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui	Le plus souvent	Neutre ou ne sait pas	Pas sensiblement	Non
8. Selon vous, le projet/l'exploitation va-t-il nuire ou causer du tort/nuit-il ou cause-t-il du tort à votre communauté ou à vous-même ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Le plus souvent	Oui
9. Pensez-vous que vous/votre communauté bénéficie à l'avenir/actuellement du projet/de l'exploitation ?					
Commentaires :					
10. Croyez-vous que l'entreprise comprenne et respecte vos priorités et intérêts/ceux de votre communauté ?					
Commentaires :					
11. Pensez-vous que le projet/l'exploitation et vous/votre communauté puissiez vous aider mutuellement à satisfaire vos intérêts réciproques ?					
Commentaires :					

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire *(suite)*

Respect

Pour évaluer le degré de respect mutuel ressenti et exprimé entre une entreprise et une communauté, considérez les questions suivantes. N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- les dynamiques interpersonnelles ;
- les pratiques et frontières culturelles ;
- le partage des informations ;
- la résolution des problèmes et les prises de décision en commun.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
12. L'entreprise vous traite-t-elle/traite-t-elle votre communauté avec respect et en respectant vos normes culturelles ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
13. L'entreprise vous implique-t-elle dans le dialogue ou les processus décisionnels liés aux questions qui vous importent ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
14. L'entreprise vous fournit-elle les informations dont vous avez besoin pour comprendre ses activités et prendre des décisions éclairées ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
15. Avez-vous l'impression que l'entreprise tienne compte de vos opinions lorsqu'elle prend des décisions ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
16. L'entreprise vous donne-t-elle des occasions de dialoguer ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
17. L'entreprise vous donne-t-elle des occasions de prendre des décisions en commun ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire *(suite)*

Confiance

Pour évaluer le degré de confiance entre une entreprise et une communauté, envisagez de poser les questions ci-dessous. N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- la sincérité ;
- la crédibilité ;
- la transparence ;
- l'alignement des attentes et des capacités.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
18. Croyez-vous ce que l'entreprise vous dit ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
19. Croyez-vous que l'entreprise ait le pouvoir/la capacité de faire ce qu'elle dit qu'elle fera ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
20. Croyez-vous ce que l'entreprise vous dit dans ses communications en face à face ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
21. Croyez-vous ce que l'entreprise vous dit dans ses communications écrites ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
22. Pensez-vous que les informations partagées par l'entreprise soient exactes, crédibles et suffisantes ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
23. Comprenez-vous les informations que l'entreprise vous donne ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
24. Croyez-vous que l'entreprise fasse tout son possible pour agir honorablement envers vous/votre communauté ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Informations supplémentaires

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire *(suite)*

Contexte sociopolitique et de gouvernance

Pour comprendre le contexte sociopolitique et de gouvernance, et comment il affecte les relations entre une communauté particulière et l'entreprise, vous pouvez poser les questions suivantes.

N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- la légitimité et la capacité du gouvernement ;
- la légitimité et la responsabilisation des processus politiques.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
25. **Selon vous, les processus de réglementation relatifs à l'industrie minière sont-ils clairs et bien définis ?**					
Commentaires :					
26. **Le gouvernement respecte-t-il ses obligations ?**					
Commentaires :					
27. **Pensez-vous que le gouvernement ait la capacité de réglementer les entreprises minières ?**					
Commentaires :					
28. **Selon vous, le gouvernement vous protégera-t-il si une entreprise minière commet un tort ?**					
Commentaires :					
29. **Si vous n'êtes pas satisfait(e) de la manière dont une entreprise minière est réglementée, avez-vous l'impression de pouvoir faire quelque chose à ce sujet ?**					
Commentaires :					

Contexte de réputation

Pour comprendre le contexte de réputation et comment il affecte les relations entre une communauté particulière et l'entreprise, vous pouvez poser les questions suivantes.

N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- l'héritage du secteur minier et sa réputation actuelle ;
- la réputation propre à l'entreprise et provenant d'autres contextes d'exploitation.

QUESTIONS	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Très mauvaise	Plutôt mauvaise	Neutre ou ne sait pas	Plutôt bonne	Très bonne
30. L'industrie minière a-t-elle bonne ou mauvaise réputation dans cette région ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Très mauvaise	Plutôt mauvaise	Neutre ou ne sait pas	Neutre ou ne sait pas	Très bonne
31. Que pensez-vous de l'entreprise ? Est-ce une bonne ou une mauvaise entreprise ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui, très négatif	Oui, plutôt négatif	Non, neutre ou ne sait pas	Oui, plutôt positif	Oui, très positif
32. L'industrie minière a-t-elle joué un rôle important dans l'histoire de la région ? Si oui, est-ce un rôle positif ou négatif ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Bien pire	Plutôt pire	Pareille ou ne sait pas	Plutôt meilleure	Bien meilleure
33. Selon vous, l'entreprise est-elle meilleure, pire ou pareille que celle d'à côté ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Annexe A
Questions pour l'évaluation du soutien communautaire *(suite)*

Questions liées à l'équité et au capital social

Pour comprendre les questions liées à l'équité et au capital social, et la manière dont elles affectent les relations entre une communauté donnée et l'entreprise, vous pouvez poser les questions suivantes.

N'oubliez pas que les éléments clés que nous cherchons sont :

- l'équité ;
- le capital social.

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
34. Avez-vous l'impression d'avoir le temps, les compétences et les ressources communautaires nécessaires pour interagir avec l'entreprise ?					
Commentaires :					
35. Avez-vous l'impression que l'entreprise traite chaque membre de la communauté de la même manière ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui	Le plus souvent	Neutre ou ne sait pas	De temps en temps	Non
36. Est-il difficile d'engager le dialogue avec l'entreprise/de l'influencer en raison des dynamiques de pouvoir en jeu dans votre communauté ?					
Commentaires :					

Questions liées à l'équité et au capital social *(suite)*

QUESTIONS	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Beaucoup plus de difficultés	Plutôt plus de difficultés	Non ou ne sait pas	Plutôt moins de difficultés	Beaucoup moins de difficultés
37. Pensez-vous avoir plus ou moins de difficultés à interagir avec l'entreprise que les autres communautés ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Très inéquitable	Inéquitable	Pas de différence ou ne sait pas	Équitable	Très équitable
38. Pensez-vous que ce que vous obtenez de l'entreprise par rapport aux autres communautés (possibilités d'emploi, soutien, gestion des impacts, etc.) représente une quantité équitable/une part équitable ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Beaucoup plus	Plutôt plus	Pas de différence ou ne sait pas	Plutôt moins	Beaucoup moins
39. Pensez-vous être plus affecté(e) par le projet/l'exploitation que les autres communautés ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Informations supplémentaires

Annexe B
Indicateurs du soutien communautaire et facteurs contextuels : échelle progressive

Une fois que vous aurez calculé la moyenne des réponses données à toutes les questions relatives à chaque indicateur/facteur contextuel, vous obtiendrez un score composite, que vous pourrez placer sur l'échelle globale présentée dans le tableau ci-dessous.

	SCORE COMPOSITE				
INDICATEUR	-2	-1	0	1	2
Légitimité	Le projet/ l'exploitation est considéré comme entièrement illégitime parce qu'il ne satisfait pas aux exigences légales, sociétales et/ou individuelles fondamentales pour la légitimité.	Le projet/ l'exploitation est considéré comme légèrement illégitime parce qu'il ne satisfait pas à certaines exigences légales, sociétales et/ou individuelles fondamentales pour la légitimité.	Le projet/ l'exploitation n'est considéré ni comme légitime ni comme illégitime.	Le projet/ l'exploitation est considéré comme légèrement légitime parce qu'il satisfait au seuil minimum d'exigences légales, sociétales et individuelles pour la légitimité.	Le projet/ l'exploitation est considéré comme entièrement légitime parce qu'il satisfait pleinement à toutes les exigences légales, sociétales et individuelles pour la légitimité.
Compatibilité des intérêts	Les intérêts du projet/de l'exploitation et ceux de la communauté sont considérés comme directement contradictoires.	Les intérêts du projet/de l'exploitation et ceux de la communauté ne sont pas considérés comme complémentaires, mais sont considérés comme étant seulement légèrement contradictoires.	Les intérêts du projet/de l'exploitation et ceux de la communauté ne sont considérés ni comme contradictoires ni comme complémentaires.	Les intérêts du projet/de l'exploitation et ceux de la communauté ne sont pas considérés comme contradictoires, mais sont considérés comme étant seulement légèrement complémentaires.	Les intérêts du projet/de l'exploitation et ceux de la communauté sont considérés comme se renforçant mutuellement.
Respect	L'entreprise est considérée comme extrêmement irrespectueuse.	L'entreprise est considérée comme modérément irrespectueuse.	L'entreprise n'est considérée ni comme respectueuse ni comme irrespectueuse.	L'entreprise est considérée comme modérément respectueuse.	L'entreprise est considérée comme extrêmement respectueuse.
Confiance	Le projet/ l'exploitation et ses représentants sont considérés comme extrêmement peu dignes de confiance et/ou leur capacité à respecter leurs engagements est très inférieure aux attentes des parties prenantes.	Le projet/ l'exploitation et ses représentants sont considérés comme assez peu dignes de confiance et/ou leur capacité à respecter leurs engagements est inférieure aux attentes des parties prenantes la plupart du temps.	Le projet/ l'exploitation et ses représentants ne sont considérés ni comme dignes de confiance ni comme indignes de confiance, et leur capacité à respecter leurs engagements n'est considérée ni comme correspondant aux attentes ni comme ne correspondant pas aux attentes.	Le projet/ l'exploitation et ses représentants sont considérés comme assez dignes de confiance et leur capacité à respecter leurs engagements est à la hauteur des attentes des parties prenantes la plupart du temps.	Le projet/ l'exploitation et ses représentants sont considérés comme extrêmement dignes de confiance et leur capacité à respecter leurs engagements est à la hauteur ou va au-delà des attentes des parties prenantes.

Annexe B
Indicateurs du soutien communautaire et facteurs contextuels : échelle progressive *(suite)*

	SCORE COMPOSITE				
FACTEUR CONTEXTUEL	-2	-1	0	1	2
Contexte sociopolitique et de gouvernance	Le gouvernement et les processus de gouvernance sont considérés comme complètement dépourvus de légitimité, d'efficacité et/ou d'obligation de rendre des comptes.	Le gouvernement et les processus de gouvernance sont considérés comme modérément dépourvus de légitimité, d'efficacité et/ou d'obligation de rendre des comptes.	Le gouvernement et les processus de gouvernance ne sont considérés ni comme légitimes, efficaces et/ou responsables, ni comme dépourvus de légitimité, d'efficacité et/ou d'obligation de rendre des comptes.	Le gouvernement et les processus de gouvernance sont considérés comme légitimes, efficaces et responsables en général.	Le gouvernement et les processus de gouvernance sont considérés comme très légitimes, efficaces et responsables.
Contexte de réputation	Le secteur minier/une mine spécifique/votre entreprise a très mauvaise réputation.	Le secteur minier/une mine spécifique/votre entreprise a mauvaise réputation dans l'ensemble.	Le secteur minier/une mine spécifique/votre entreprise a une réputation neutre (ou pas de réputation).	Le secteur minier/une mine spécifique/votre entreprise a bonne réputation dans l'ensemble.	Le secteur minier/une mine spécifique/votre entreprise a très bonne réputation.
Questions liées à l'équité et au capital social	La répartition des impacts et des avantages du site/de l'industrie minière est considérée comme extrêmement inéquitable et/ou le capital social est très faible.	La répartition des impacts et des avantages du site/de l'industrie minière est considérée comme inéquitable en général et/ou le capital social est généralement faible.	La répartition des impacts et des avantages du site/de l'industrie minière n'est considérée ni comme équitable ni comme inéquitable et le capital social n'est ni faible ni solide.	La répartition des impacts et des avantages du site/de l'industrie minière est considérée comme équitable en général et/ou le capital social est généralement solide.	La répartition des impacts et des avantages du site/de l'industrie minière est considérée comme extrêmement équitable et/ou le capital social est très solide.

Informations supplémentaires

Annexe C
Créer un modèle et un tableau de synthèse pour la gestion des données

Modèle Excel pour la gestion des données : instructions

1. Créer un nouveau tableau dans Excel.
2. Créer une ligne pour chacune des questions posées, regroupées par indicateur et par facteur contextuel.
3. Créer une colonne pour chaque partie prenante participant à l'évaluation. Si l'évaluation couvre plusieurs parties prenantes pour chaque groupe de parties prenantes, ajoutez une colonne distincte pour chaque personne ainsi qu'une colonne supplémentaire pour la moyenne du groupe tout entier. Ajoutez autant de colonnes que nécessaire pour inclure chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes participant à l'évaluation. Vous pouvez également utiliser ce type de modèle pour suivre et traiter les réponses données par les parties prenantes internes de l'entreprise, comme expliqué à l'étape 6 (voir la section 3).
4. Entrez le score numérique reçu pour chaque question dans la ligne et la colonne qui conviennent.
5. Calculez la valeur moyenne pour toutes les réponses données par les parties prenantes au sein du groupe respectif et notez la valeur moyenne pour chaque question.
6. Une fois que vous avez une seule valeur numérique pour chaque question et chacun des groupes de parties prenantes primaires, procédez de la même manière pour chaque indicateur ou facteur contextuel. Comme il peut y avoir plusieurs questions pour un seul indicateur ou facteur contextuel, calculez la réponse moyenne pour chaque groupe respectif de questions et notez la moyenne par groupe de parties prenantes et par indicateur/facteur contextuel.
7. Vous pouvez aussi faire la moyenne des réponses données par toutes vos parties prenantes à chaque métrique. Par exemple, savoir que toutes vos parties prenantes (ou toutes les parties prenantes d'un certain type) ont donné des scores faibles dans le domaine de la confiance pourrait vous donner une bonne indication des principaux domaines de préoccupation. Cependant, cela ne sera probablement utile que si les scores de différentes parties prenantes pour chaque métrique sont généralement homogènes ; lorsque certaines parties prenantes donnent des notes très élevées dans le domaine de la confiance (par exemple) alors que d'autres lui attribuent des scores très faibles, il ne servirait à rien de faire la moyenne des deux.

Figure C.1 : **Exemple de modèle Excel pour la gestion des données**

A	B	C	D	E	F
		Partie prenante A	Partie prenante B	Partie prenante C	
Question	Question	Score	Score	Score	Moyenne des scores
Légitimité					
1	Pensez-vous que le projet/l'exploitation et son personnel agissent en conformité avec la loi ?				
2	Pensez-vous que le projet/l'exploitation agisse d'une manière qui dépasse les exigences légales minimales ?				
3	Pensez-vous que le projet/l'exploitation détienne tous les permis et approbations juridiques requis pour les activités qu'il mène actuellement ?				
4	Si les lois s'opposent à ce que la communauté attend des entreprises, l'entreprise a-t-elle satisfait aux attentes de la communauté ?				
5	Pensez-vous que le personnel de l'entreprise agisse avec intégrité ?				
Compatibilité des intérêts					
6	Pensez-vous que vous/votre communauté puissiez cohabiter en paix avec le projet/l'exploitation ?				
7	Tout compte fait, pensez-vous que les avantages que vous/votre communauté retirez du projet/ de l'exploitation l'emportent actuellement/à l'avenir sur tout dommage ou impact négatif ?				
8	Selon vous, le projet/l'exploitation va-t-il nuire ou causer du tort/nuit-il ou cause-t-il du tort à votre communauté ou à vous-même ?				
9	Pensez-vous que vous/votre communauté bénéficie à l'avenir/actuellement du projet/de l'exploitation ?				
10	Croyez-vous que l'entreprise comprenne et respecte vos priorités et intérêts/ceux de votre communauté ?				
11	Pensez-vous que le projet/l'exploitation et vous/ votre communauté puissiez vous aider mutuellement à satisfaire vos intérêts réciproques ?				
Respect					

Tableau de synthèse : instructions

À l'aide du modèle Excel présenté au Figure C.1 ci-dessous, copiez-collez (ou liez) les moyennes composites obtenues pour chaque groupe de parties prenantes et pour chacun des indicateurs et facteurs contextuels dans un tableau de synthèse, le Tableau C.2.

Tableau C.2 : **Exemple de tableau de synthèse pour la gestion des données**

	GROUPE DE PARTIES PRENANTES A	GROUPE DE PARTIES PRENANTES B	GROUPE DE PARTIES PRENANTES C
Légitimité	1,6	-0,4	1,7
Compatibilité des intérêts	1,8	-0,7	1,9
Respect	1,9	-1,3	-0,6
Confiance	1,7	-0,8	0,2
Questions liées à l'équité et au capital social	-1,5	-0,2	1,8
Contexte de réputation	0,0	1,4	1,8
Contexte sociopolitique et de gouvernance	-1,4	1,8	1,7

Annexe D
Créer un graphique en toile d'araignée

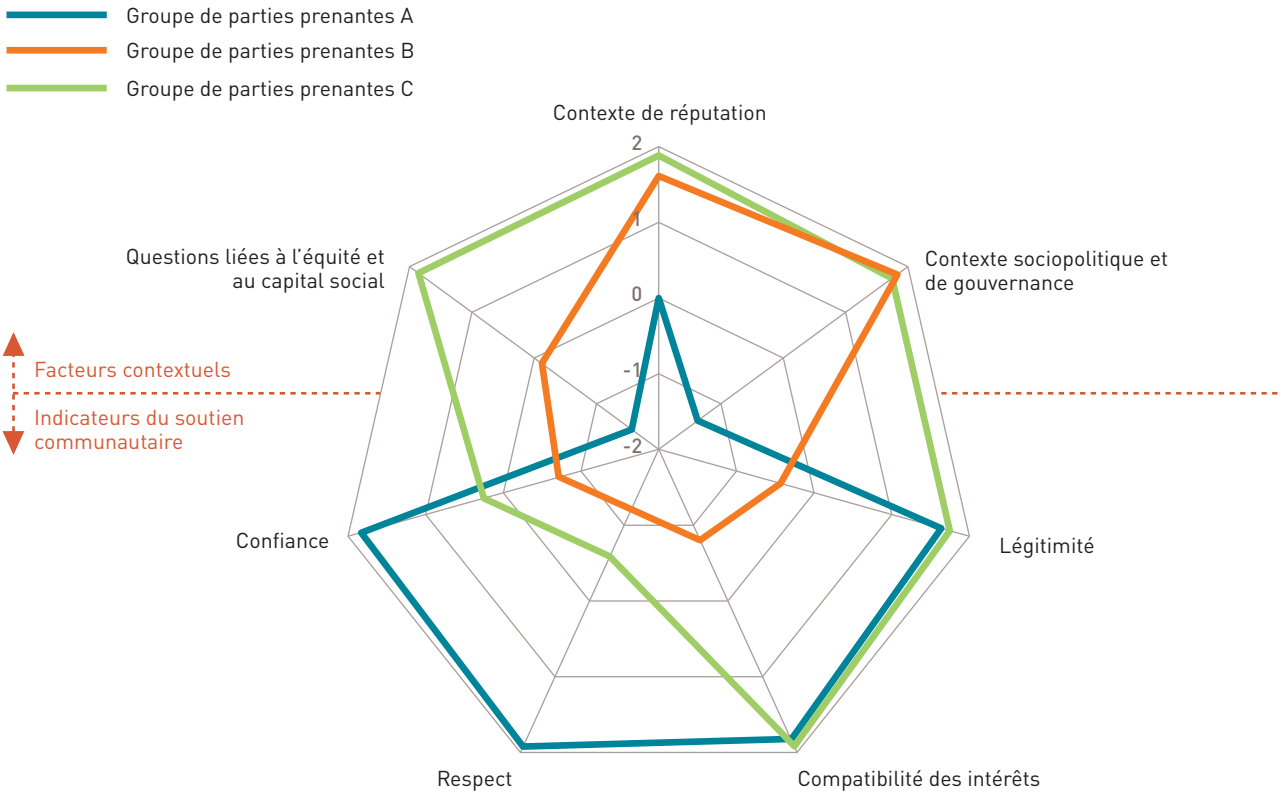
Instructions

Il est facile de créer un graphique en toile d'araignée (ou « graphique radar » comme Excel appelle ce type de diagramme) à l'aide du tableau Excel montré à l'annexe C. Il faut pour cela suivre la procédure suivante :

1. Utilisez le Tableau C.2 présenté dans l'annexe C. Si vous décidez de créer plusieurs graphiques pour différents groupes de parties prenantes, enjeux ou régions, créez un tableau de synthèse correspondant en suivant le processus décrit à l'annexe C.
2. Dans Excel, sélectionnez le tableau de synthèse, placez votre curseur sur l'outil « Insérer un graphique » (dans l'onglet « Insertion ») et cliquez sur l'option de graphique « Radar ». Excel générera automatiquement un graphique en toile d'araignée/radar en utilisant les paramètres par défaut (couleur, taille et ordre). Vous aurez peut-être besoin de modifier l'ordre des lignes (indicateurs et facteurs contextuels) pour que les indicateurs soient regroupés tous ensemble et que les facteurs contextuels soient rassemblés séparément. Ensuite, vous pourrez définir les couleurs, les légendes et les autres caractéristiques du graphique si nécessaire.
3. Si l'étiquetage par défaut pour l'axe des valeurs n'est pas correct, faites un clic droit sur l'axe de votre graphique dans Excel et cliquez sur « Mise en forme de l'axe ». À partir de cette boîte de dialogue, vous pouvez modifier les étiquettes de l'axe, définir les unités majeures et mineures, et activer ou désactiver les lignes, les marques de graduation et les autres caractéristiques d'affichage.

[La Figure D.1 montre le graphique en toile d'araignée en question, créé à l'aide des informations contenues dans le Tableau C.2.]

Figure D.1 : **Graphique en toile d'araignée — soutien communautaire de trois groupes de parties prenantes hypothétiques**



Informations supplémentaires

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes

Cette annexe comprend une liste de questions que vous pouvez poser pour déterminer où, selon l'entreprise, chaque partie prenante communautaire se positionne par rapport aux sept métriques. Adaptez la formulation des questions ou ajoutez-en de nouvelles, le cas échéant. Pour cela, n'oubliez pas les points suivants :

- Veillez à ce que les questions aillent au cœur des éléments clés de chaque métrique.
- Vous allez comparer les réponses données par les représentants de l'entreprise avec celles des parties prenantes externes — il faut donc que les questions que vous posez à ces deux groupes se correspondent.
- N'oubliez pas de rappeler aux parties prenantes internes tout au long du questionnaire/de l'enquête que les questions ont pour objectif de découvrir ce qu'elles croient que la communauté pense au sujet de chaque question/indicateur.

Enfin, si vous prévoyez d'attribuer un score aux réponses et de représenter les scores relatifs à chaque indicateur et facteur contextuel sur un graphique en toile d'araignée afin de les comparer à ceux des parties prenantes externes (comme le décrit l'étape 6 de la section 3), ne manquez pas de poser au personnel de l'entreprise toutes les questions que vous avez posées aux parties prenantes communautaires.

Autrement, si vous n'avez pas l'intention de représenter les réponses de l'entreprise sur un graphique et que vous n'avez donc pas besoin des mêmes points de données que pour les parties prenantes communautaires, il vous suffira peut-être de poser les questions grisées. En effet, elles correspondent aux questions primaires posées aux parties prenantes communautaires, c'est-à-dire à celles qu'il faut poser à chaque partie prenante pour décider si vous avez besoin de poser les questions supplémentaires (voir l'annexe A).

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
LÉGITIMITÉ	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
1. **Pensez-vous que la communauté estime que le projet/l'exploitation et son personnel agissent en conformité avec la loi ?**	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
2. **Pensez-vous que la communauté estime que le projet/l'exploitation agit d'une manière qui dépasse les exigences légales minimales ?**	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
3. **Pensez-vous que la communauté estime que le projet/l'exploitation détient tous les permis et approbations juridiques requis pour les activités qu'il mène actuellement ?**	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
4. **Si les lois s'opposent à ce que la communauté attend des entreprises, pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise a satisfait aux attentes communautaires ?**	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
5. **Pensez-vous que la communauté estime que le personnel de l'entreprise agit avec intégrité ?**	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

COMPATIBILITÉ DES INTÉRÊTS	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
6. Pensez-vous que la communauté estime pouvoir cohabiter en paix avec le projet/l'exploitation ?					
Commentaires :					
7. Pensez-vous que la communauté estime que, tout compte fait, les avantages qu'elle tire du projet/de l'exploitation l'emporteront/ l'emportent actuellement sur tout dommage ou impact négatif ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui	Le plus souvent	Neutre ou ne sait pas	Pas sensiblementt	Non
8. Pensez-vous que la communauté estime que le projet/l'exploitation va lui nuire ou lui causer du tort/lui nuit ou lui cause du tort ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
9. Pensez-vous que la communauté estime qu'elle va bénéficier/qu'elle bénéficie actuellement du projet/de l'exploitation ?					
Commentaires :					
10. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise comprend et respecte les priorités et intérêts communautaires ?					
Commentaires :					
11. Pensez-vous que la communauté estime que le projet/l'exploitation et elle-même peuvent s'aider mutuellement à satisfaire leurs intérêts réciproques ?					
Commentaires :					

Informations supplémentaires

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

RESPECT	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
12. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise la traite avec respect et en respectant ses normes culturelles ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
13. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise l'implique dans le dialogue ou les processus décisionnels liés aux questions qui importent à la communauté ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
14. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise lui fournit les informations dont elle a besoin pour comprendre les activités de l'entreprise et prendre des décisions éclairées ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
15. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise tient compte des opinions de la communauté lorsqu'elle prend des décisions ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
16. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise lui donne des occasions de dialoguer ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					
17. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise lui donne des occasions de prendre des décisions en commun ?	☐	☐	☐	☐	☐
Commentaires :					

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

CONFIANCE	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
18. Pensez-vous que la communauté croie ce que l'entreprise lui dit ?					
Commentaires :					
19. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise a le pouvoir/la capacité de faire ce qu'elle dit qu'elle fera ?					
Commentaires :					
20. Pensez-vous que la communauté croie ce que l'entreprise lui dit dans ses communications en face à face ?					
Commentaires :					
21. Pensez-vous que la communauté croie ce que l'entreprise lui dit dans ses communications écrites ?					
Commentaires :					
22. Pensez-vous que la communauté estime que les informations partagées par l'entreprise sont exactes, crédibles et suffisantes ?					
Commentaires :					
23. Pensez-vous que la communauté comprenne les informations que l'entreprise lui donne ?					
Commentaires :					
24. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise fait tout son possible pour agir honorablement envers la communauté ?					
Commentaires :					

Informations supplémentaires

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE ET DE GOUVERNANCE	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
25. Pensez-vous que la communauté estime que les processus de réglementation relatifs à l'industrie minière sont clairs et bien définis ?					
Commentaires :					
26. Pensez-vous que la communauté estime que le gouvernement respecte ses obligations ?					
Commentaires :					
27. Pensez-vous que la communauté estime que le gouvernement a la capacité de réglementer les entreprises minières ?					
Commentaires :					
28. Pensez-vous que la communauté estime que le gouvernement la protégera si une entreprise minière commet un tort ?					
Commentaires :					
29. Si la communauté n'est pas satisfaite de la manière dont une entreprise minière est réglementée, pensez-vous que la communauté ait l'impression de pouvoir faire quelque chose à ce sujet ?					
Commentaires :					

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

CONTEXTE DE RÉPUTATION	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
	Très négative	Plutôt négative	Neutre ou ne sait pas	Plutôt positive	Très positive
30. Pensez-vous que la communauté estime que l'industrie minière a une réputation positive ou négative dans cette région ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Très mauvaise	Plutôt mauvaise	Neutre ou ne sait pas	Plutôt bonne	Très bonne
31. Selon vous, que pense la communauté de l'entreprise ? Que c'est une bonne ou une mauvaise entreprise ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui, très négatif	Oui, plutôt négatif	Non, neutre ou ne sait pas	Oui, plutôt positif	Oui, très positif
32. Pensez-vous que la communauté estime que l'industrie minière a joué un rôle important dans l'histoire de la région ? Si oui, est-ce un rôle positif ou négatif ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Bien pire	Plutôt pire	Pareille ou ne sait pas	Plutôt meilleure	Bien meilleure
33. Pensez-vous que la communauté estime que l'entreprise est meilleure, pire ou pareille que celle d'à côté ?					
Commentaires :					

Informations supplémentaires

Annexe E
Questions destinées aux parties prenantes internes *(suite)*

	SCORES				
	-2	-1	0	1	2
QUESTIONS LIÉES À L'ÉQUITÉ ET AU CAPITAL SOCIAL	Non	Partiellement	Neutre ou ne sait pas	Dans l'ensemble	Oui
34. Pensez-vous que la communauté ait l'impression d'avoir le temps, les compétences et les ressources communautaires nécessaires pour interagir avec l'entreprise ?					
Commentaires :					
35. Pensez-vous que la communauté ait l'impression que l'entreprise traite chaque membre de la communauté de la même manière ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Oui	Le plus souvent	Neutre ou ne sait pas	De temps en temps	Non
36. Pensez-vous que la communauté ait l'impression qu'il est difficile d'engager le dialogue avec l'entreprise/de l'influencer en raison des dynamiques de pouvoir communautaires ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Beaucoup plus de difficultés	Plutôt plus de difficultés	Non ou ne sait pas	Plutôt moins de difficultés	Beaucoup moins de difficultés
37. Pensez-vous que la communauté ait l'impression d'avoir plus ou moins de difficultés à interagir avec l'entreprise que les autres communautés ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Très inéquitable	Inéquitable	Pas de différence ou ne sait pas	Équitable	Très équitable
38. Pensez-vous que la communauté ait l'impression que ce qu'elle obtient de l'entreprise par rapport aux autres communautés (possibilités d'emploi, soutien, gestion des impacts, etc.) représente une quantité équitable/une part équitable ?					
Commentaires :					
	-2	-1	0	1	2
	Beaucoup plus	Plutôt plus	Pas de différence ou ne sait pas	Plutôt moins	Beaucoup moins
39. Pensez-vous que la communauté ait l'impression d'être plus ou moins affectée par le projet/ l'exploitation que les autres communautés ?					
Commentaires :					

Annexe F
Questions à poser pour évaluer les difficultés organisationnelles internes

Utilisez ces questions dans le cadre d'entretiens individuels ou de discussions en groupe. N'hésitez pas à les adapter ou à en ajouter d'autres le cas échéant, en fonction de votre site et de votre entreprise.

Au lieu de poser chaque question aux personnes interrogées ou aux membres des groupes de discussion, servez-vous de cette liste pour guider la conversation.

ÉVALUATION	QUESTIONS
Identification et analyse des parties prenantes	1. Le processus d'identification des parties prenantes impliquait-il la participation des parties prenantes ?
	2. Le processus d'identification des parties prenantes visait-il à identifier les individus et les groupes susceptibles de subir (ou qui craignaient de subir) des effets négatifs en raison du projet ?
	3. Les types de parties prenantes suivants ont-ils été inclus, le cas échéant : les personnes susceptibles d'être affectées, les propriétaires fonciers, les membres de la communauté, les leaders communautaires, les utilisateurs permanents/temporaires/saisonniers des terres et des ressources, les hommes, les femmes, les jeunes, les personnes âgées, le groupe considéré comme sans importance par les autres groupes, etc. ?
	4. Les critères utilisés pour attribuer un statut prioritaire aux parties prenantes sont-ils axés sur les risques que les parties prenantes posent pour le site et sur les impacts sur les parties prenantes ?
Interactions entre la communauté et l'entreprise	5. Y a-t-il un moyen clair, accessible et efficace qui permette aux parties prenantes de communiquer avec le site en personne si elles ont des questions ou des inquiétudes ?
	6. Tous les engagements pris sont-ils enregistrés et respectés en temps utile ?
	7. Les interactions de l'entreprise avec les parties prenantes prioritaires mettent-elles avant tout l'accent sur l'établissement proactif de relations plutôt que sur l'investissement communautaire ou la gestion des crises ?
	8. L'implication des parties prenantes comprend-elle leur consultation, leur participation active et la prise de décisions communes ?
	9. Les contrats des contractants contiennent-ils des formulations appropriées pour guider leurs interactions avec les communautés ?
Investissement communautaire	10. Les parties prenantes jouent-elles un rôle actif dans la sélection, l'élaboration, la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation des initiatives d'investissement communautaire ?
	11. Les activités d'investissement communautaire sont-elles essentiellement axées sur les parties prenantes prioritaires du site ?
	12. Les investissements communautaires sont-ils stratégiques (cherchent-ils des opportunités avantageuses pour les parties prenantes comme pour l'entreprise ? Visent-ils à atténuer les risques sociaux ?) ?
	13. Les investissements communautaires s'inscrivent-ils dans la durée (par exemple, comprennent-ils des plans de transition, des stratégies de sortie ou autre ?) ?
	14. L'investissement communautaire met-il l'accent sur des domaines qui relèvent de la responsabilité du gouvernement ?
Gestion d'impact	15. Le site réussit-il à bien gérer ses impacts, y compris les éléments qu'il ne considère pas comme des impacts, mais qui le sont aux yeux des parties prenantes ?
	16. Le site informe-t-il les parties prenantes de manière adéquate sur ses activités de gestion d'impact et sur les progrès réalisés dans ce domaine, de sorte que celles-ci n'ont pas d'idées fausses au sujet de ces activités et de leur réussite ?
	17. Le site fait-il participer les parties prenantes à la mise en œuvre ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des activités de gestion d'impact (cela devrait comprendre les parties prenantes affectées et, le cas échéant, d'autres parties intéressées comme des ONG, des instituts universitaires, etc.) ?

suite à la page 68

Informations supplémentaires

Annexe F
Questions à poser pour évaluer les difficultés organisationnelles internes *(suite)*

ÉVALUATION	QUESTIONS
Planification et suivi	18. Le processus de planification du travail de relations communautaires (implication des parties prenantes, investissement communautaire, gestion d'impact, etc.) inclut-il l'identification des objectifs, les activités requises pour atteindre ces objectifs, les ressources nécessaires, les délais, les parties responsables et les indicateurs de performance ?
	19. La planification des activités de relations communautaires (implication des parties prenantes, investissement communautaire, gestion d'impact, etc.) tient-elle compte des risques que les parties prenantes posent pour le site ?
	20. La planification des relations communautaires est-elle liée à la stratégie commerciale globale du site ?
	21. Les moyens investis et les résultats du travail de relations communautaires (implication des parties prenantes, investissement communautaire, gestion d'impact, etc.) font-ils l'objet d'un suivi pour évaluer les progrès enregistrés au regard des objectifs et améliorer les activités le cas échéant ?
Ressources humaines	22. Le nombre de personnes qui se consacrent à l'élaboration et à la mise en œuvre des approches pour les relations entre la communauté et l'entreprise est-il suffisant au regard du niveau d'effort requis pour réaliser ce travail et obtenir le soutien de la communauté ?
	23. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour la compréhension de la stratégie commerciale et la réalisation de la stratégie de relations communautaires dans le cadre de la stratégie commerciale globale ?
	24. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour l'élaboration d'une stratégie, l'établissement d'objectifs, la planification des ressources et des activités, et pour l'exécution ?
	25. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour le suivi et l'évaluation, et pour la gestion adaptative ?
	26. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour l'élaboration et la mise en œuvre de l'investissement communautaire stratégique (par opposition à philanthropique) ?
	27. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour la gestion globale de la performance sociale, y compris la gestion d'impact et la gestion des risques sociaux ?
	28. L'équipe possède-t-elle les compétences requises pour gérer des systèmes de gestion internes de manière efficace ?
Culture de l'entreprise au niveau opérationnel	29. La culture du site (au niveau de la haute direction et sur le terrain) traite-t-elle le travail de relations communautaires comme faisant partie du corps de métier de l'unité d'affaires et le soutient-elle en conséquence ?
	30. Les équipes chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre des interactions entre la communauté et l'entreprise au niveau du terrain ou du site reçoivent-elles un appui adéquat de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (ce soutien comprend l'allocation de ressources, des conseils techniques, avoir la possibilité de contribuer aux processus décisionnels, etc.) ?
Ressources financières et autres	31. Les budgets disponibles pour l'implication des parties prenantes et l'investissement communautaire sont-ils suffisants au regard du travail requis par le site, de la phase de développement du projet, des parties prenantes, du niveau de risque et du contexte social ?
	32. L'équipe dispose-t-elle des outils, des systèmes et des procédures nécessaires pour gérer les tâches liées à l'élaboration et à la mise en œuvre du travail de relations communautaires ?

Annexe G
Exemple d'approche pour l'évaluation par un tiers

Cette approche décrit comment on peut organiser l'évaluation si elle est menée par un tiers indépendant. Ce processus n'est qu'une possibilité, fournie à titre d'orientation générale ; il peut être adapté pour répondre aux besoins de votre site.

TÂCHE	RESPONSABILITÉS DU TIERS	RESPONSABILITÉS DU SITE
1. Préparation Activités précédant le démarrage	• Sans objet	• Identifier/exprimer clairement la nécessité et la valeur de l'évaluation • Définir et procurer le budget • Obtenir l'adhésion de la direction au sujet des concepts et de l'approche • Rassembler la documentation interne pour la passer en revue • Elaborer les termes de référence et recruter le tiers • Nommer un champion interne pour l'évaluation, chargé de suivre et d'appuyer le processus d'évaluation du début jusqu'à la fin et habilité à convoquer des réunions
2. Réunion de lancement Convenir du processus, des rôles et responsabilités, des délais et du niveau d'engagement requis à haut niveau	• Assister à la réunion	• Organiser la réunion
3. Examen de la documentation et préparation Examiner les cartes de parties prenantes, les mécanismes de règlement des griefs, les plans de relations communautaires, les systèmes de gestion, les programmes d'investissement communautaire, etc. afin d'éclairer la planification du processus de mise en œuvre de la boîte à outils	• Passer la documentation en revue • Identifier et compiler quelques données brèves/les données les plus utiles en guise de référence pour les futures étapes de l'évaluation	• Fournir la documentation à examiner • Aider le tiers à comprendre l'équipe, les systèmes de gestion et les procédures actuels, etc.
4. Planification de l'évaluation Définir les objectifs de l'évaluation, identifier les processus existants qui seront mis à profit, sélectionner les parties prenantes ainsi que le ou les mécanisme(s) d'exécution, affiner les questions, préparer l'échéancier et le plan de travail en vue de la mise en œuvre de l'évaluation	• Planifier et faciliter la ou les réunion(s)	• Assurer la participation (le cas échéant) de l'équipe de mise en œuvre, du personnel de relations communautaires, de la direction et des autres collaborateurs concernés au niveau du site • Participer à la formulation des objectifs
5. Élaboration de l'évaluation Finaliser l'élaboration de l'évaluation, l'échéancier, le plan de travail et les questions logistiques	• Finaliser l'élaboration de l'évaluation, l'échéancier et le plan de travail	• Passer en revue la conception de l'évaluation, l'échéancier et le plan de travail • Planifier les aspects logistiques • Convenir du protocole de communication avec les parties prenantes
6. Mise en œuvre de l'évaluation Conduire l'évaluation du soutien communautaire	• Mettre en œuvre l'évaluation (enquêtes, entretiens, groupes de discussion) • Traiter les données et visualiser les résultats (remplir des tableaux Excel et créer des graphiques en toile d'araignée)	• Fournir un appui logistique, notamment en organisant des réunions avec les parties prenantes internes et externes • Toute participation supplémentaire du site devra faire l'objet d'un accord entre le site et le tiers
7. Mise en œuvre de l'évaluation Collaborer avec les parties prenantes internes	Discussions principales : • Déterminer si les perceptions de l'entreprise sur le niveau du soutien communautaire diffèrent de celles des parties prenantes • Identifier les raisons qui expliquent les scores faibles ou neutres donnés par les parties prenantes • Identifier les obstacles organisationnels au besoin • Suggérer des moyens d'améliorer les relations le cas échéant	• Prendre part aux réunions • Toute participation supplémentaire du site devra faire l'objet d'un accord entre le site et le tiers
8. Collaborer avec les communautés	• Sans objet	• Rencontrer les communautés pour discuter des résultats de l'évaluation, puis explorer et arrêter les étapes suivantes
9. Étapes suivantes	• Sans objet	• Intégrer les étapes suivantes dans la planification générale, puis les mettre en œuvre avec les communautés

Informations supplémentaires

Annexe H
Comment ce document a-t-il été préparé ?

Ce document a été préparé par le cabinet Environmental Resources Management (ERM) en collaboration avec le secrétariat de l'ICMM et le groupe de travail de l'ICMM sur la compréhension des relations communautaires. Le processus suivi est décrit ci-dessous.

L'équipe de projet a commencé par faire une longue liste des caractéristiques ou « aspects » qui, selon les professionnels, contribuent à définir les relations entre les communautés et les entreprises dans le secteur minier (voir la Figure H.1). Ces aspects concernaient à la fois :

- les actions que mène une entreprise pour gérer le projet ou l'exploitation et ses relations avec les parties prenantes ;
- un ensemble de facteurs contextuels qui entourent le projet ou l'exploitation, comme un prisme à travers lequel les actions de l'entreprise sont filtrées par la société.

Après avoir identifié les actions (que l'entreprise contrôle) par opposition aux facteurs contextuels (que la compagnie ne contrôle généralement pas), l'équipe a analysé la longue liste des aspects en adoptant une approche « moyens investis–réalisations–résultats–impact » (voir la Figure H.2). Il s'agit d'un cadre couramment utilisé pour suivre les questions de performance sociale.

Figure H.1 : **Longue liste des aspects du soutien communautaire**

Source : Illustration créée en utilisant d3-cloud

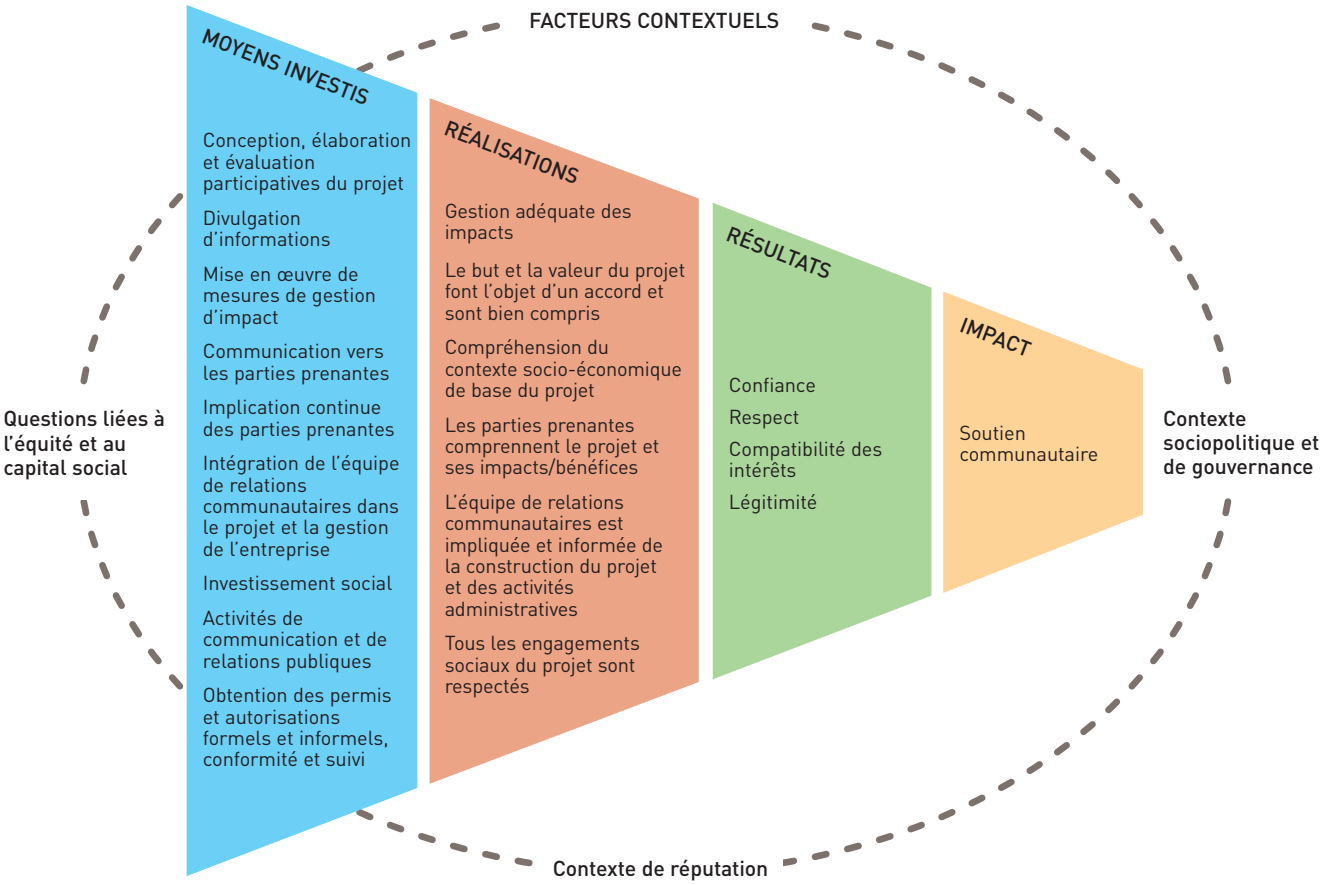
À ce stade-là, il importait de garder à l'esprit que le soutien communautaire n'est pas le résultat d'interactions linéaires entre causes et effets. Il est plutôt le produit de l'action réciproque des moyens investis, des réalisations, des résultats et des facteurs contextuels dans un environnement dynamique, influencé par les intérêts individuels et collectifs. Malgré le manque de linéarité de ce processus, il est essentiel d'identifier les moyens investis qui ont contribué à chacun des résultats — appelés « indicateurs » du soutien communautaire dans cette boîte à outils — ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'avoir eu une influence, positive ou négative, dans ce domaine.

Aux fins de cette méthodologie, ces concepts sont définis comme suit :

- Les moyens investis sont les actions menées par les entreprises et les parties prenantes. Il s'agit, par exemple, de la mise en œuvre de mesures de gestion d'impact, de la communication des activités du projet et du recrutement de personnel local.
- Les réalisations concernent le résultat des moyens investis dans les relations entre la communauté et l'entreprise. Une réalisation est le produit des actions (moyens investis) et peut être modifiée en ajustant la ou les action(s). Une réalisation peut être l'atténuation d'un impact environnemental, le fait de parvenir à permettre aux communautés de bien comprendre les activités du projet ou encore la participation de membres de la communauté locale à la main d'œuvre du projet.
- Les résultats concernent les effets observés de la réalisation sur l'entreprise ou sur la communauté, par exemple la satisfaction à l'égard de la manière dont les impacts sont gérés, ou bien l'augmentation ou la baisse de la confiance, de la familiarité ou du bien-être. Les effets observés sont moins directement imputables à des moyens investis spécifiques, mais ils n'en constituent pas moins des indicateurs essentiels de la réussite de ces moyens au regard de leurs objectifs.
- Les facteurs contextuels sont les circonstances, les valeurs, les schémas historiques ou sociaux, les caractéristiques économiques, politiques, culturelles ou autres du contexte dans lequel s'inscrit un projet/une exploitation. Les facteurs contextuels influencent les réalisations et les résultats des différents moyens investis, mais ils échappent en général au contrôle direct d'une seule partie prenante ou de l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure le contexte politique dans lequel le projet ou l'exploitation évoluent.
- Dans ce contexte, l'impact désigne le soutien communautaire — le but ultime des actions ou moyens investis. Cela ne signifie pas que les entreprises investissent dans ces moyens uniquement pour gagner le soutien de la communauté ; une gestion d'impact réussie, par exemple, vise toute une gamme d'objectifs. Néanmoins, aux fins de cette boîte à outils, le but ultime que nous nous efforçons d'atteindre et que nous cherchons à mesurer est le soutien communautaire.

Annexe H
Comment ce document a-t-il été préparé ? *(suite)*

Figure H.2 : **Analyse moyens investis–réalisations–résultats–impact**



Remarque : Aux fins de ce graphique, résultats = indicateurs.

En organisant la longue liste des aspects à l'aide d'une approche moyens investis–réalisations–résultats–impact, l'équipe a identifié une courte liste des aspects qui sont les plus révélateurs du soutien communautaire. Ce sont ces aspects que vous devrez mesurer pour comprendre si vous bénéficiez ou non de l'appui de la communauté et ils deviendront vos indicateurs du soutien communautaire. Il s'agit des éléments suivants :

- la légitimité
- la compatibilité des intérêts
- le respect
- la confiance.

Les facteurs contextuels peuvent être regroupés comme suit :

- le contexte sociopolitique et de gouvernance
- le contexte de réputation
- les questions liées à l'équité et au capital social.

Une fois ce cadre fondamental en place, l'équipe a pu élaborer une méthodologie visant à mesurer le soutien communautaire.

Une version précédente de la Boîte à outils a été rédigée en 2014 et testée sur deux sites opérationnels d'entreprises membres de l'ICMM. Le retour d'information issu de ces projets pilotes a été fort utile pour le processus de révision et de finalisation de la Boîte à outils en vue de la rendre plus conviviale. On trouvera ci-dessous un résumé de ces commentaires, y compris les avantages identifiés par ces entreprises lors de l'application de la version préliminaire de la Boîte à outils et les domaines à améliorer qu'elles nous ont recommandé d'intégrer dans la version finale actuelle.

Annexe H
Comment ce document a-t-il été préparé ? *(suite)*

Commentaires issus des projets pilotes d'application de la version préliminaire de la Boîte à outils en 2015

Avantages de l'utilisation de la Boîte à outils

- L'aspect d'évaluation de la capacité interne manque souvent dans les autres outils, qui sont étroitement axés sur les perceptions.
- Un moyen utile de parvenir à une compréhension transversale de l'importance des relations communautaires dans les entreprises (en dépassant le personnel chargé des relations communautaires pour inclure la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines et les communications).
- L'application de la boîte à outils a aussi fourni des éclairages permettant d'arriver à une appréhension commune des facteurs contextuels en interne, de la manière de maintenir le niveau de confiance et de respect après la fermeture et de gérer la rotation du personnel.
- Un bon document ressource, qui fournit une base solide pour une approche facilitée, mais qui devra certainement être adapté à un site donné par un facilitateur.
- Comprend de bons conseils et points de réflexion (par exemple, veiller à ce que les questions soient applicables à votre site, ne pas oublier d'inclure les personnes vulnérables, aligner ces questions sur les activités qui sont déjà planifiées.)
- Bien qu'il s'agisse essentiellement d'un exercice interne, la boîte à outils encourage l'utilisateur à travailler avec la communauté et à valider les résultats de l'évaluation avec elle, ce qui est très bien.
- L'outil a saisi la frustration ressentie par les populations locales envers une exploitation qui approche de la fermeture, comme les résultats obtenus le mettent en évidence.
- Pour les membres de l'équipe qui comprennent le mieux le comportement et les attitudes de la population, l'outil semble corroborer les informations qu'ils possèdent sur le niveau actuel de soutien par rapport aux quatre indicateurs analysés.
- L'application de la boîte à outils a confirmé les hypothèses relatives au niveau de soutien parmi différents groupes de parties prenantes, mais a fourni des informations quantitatives et qualitatives qui viennent étayer ces suppositions internes.
- Les résultats de l'enquête externe appuieront les conversations avec les dirigeants autochtones, en particulier concernant l'état des avantages actuels et le flux d'avantages découlant des accords de participation.
- Les résultats de l'enquête externe fournissent une occasion de partager des informations avec un large éventail de parties prenantes et d'engager une discussion avec elles sur la base des préoccupations ou des domaines d'opportunités qu'elles ont soulevés dans le cadre de l'enquête.
- Les résultats des enquêtes internes et externes nourrissent le processus d'examen interne et contribuent à l'élaboration d'actions supplémentaires qu'il faudra peut-être intégrer dans les plans de gestion sociale pour l'année suivante.

Domaines à améliorer (incorporés dans la version finale)

- Revoir la longueur et le contenu du questionnaire utilisé pour les entretiens en face à face, tant pour les parties prenantes internes que pour les parties prenantes externes.
- Veiller à adopter une approche « en cascade » dans l'application du questionnaire : commencer par les questions clés et approfondir lorsque les réponses suggèrent que le soutien pourrait faire défaut.
- Inclure des conseils destinés aux enquêteurs sur la manière de réagir lorsqu'une réponse n'est pas claire : par exemple, l'enquêteur devrait reformuler la question pour confirmer le score.
- Inclure une section « commentaires » pour chaque question afin de saisir des informations autres que les scores.
- Il est ressorti de l'analyse des résultats de l'enquête que l'utilisation de cases ouvertes (qui permettent aux répondants de fournir un retour d'information qualitatif pour leurs réponses) enrichissait les résultats de l'enquête quantitative. Bien qu'il soit un peu fastidieux d'offrir la possibilité d'écrire des commentaires pour chaque question, cela a généré de la valeur en fournissant des informations sur les préoccupations, les pensées et les intérêts profonds qui influençaient les réponses des répondants.
- Donner davantage de conseils sur la méthodologie à suivre pour « identifier les difficultés organisationnelles internes et les résoudre ».
- L'enquête sur les perceptions internes peut être mise en œuvre de plusieurs façons. Au départ, la boîte à outils proposait un atelier pour rassembler les perceptions internes du personnel en vue de les comparer aux résultats de l'enquête externe. Cependant, en réalisant l'enquête interne, il s'est avéré plus facile de comparer les perceptions internes et externes de manière quantitative.
- Inclure de nouvelles entrées pour la matrice finale à partir des conclusions tirées des graphiques en toile d'araignée et de l'enquête en ligne.
- Il faut clarifier l'objectif visé par la collecte de données secondaires auprès des personnes interrogées. Envisagez l'utilité d'interroger des parties prenantes extérieures à la zone d'influence indirecte d'un projet ou d'une exploitation pour avoir des contributions plus objectives à l'analyse des facteurs contextuels.
- On ne voit pas bien l'intérêt de recueillir des informations sur les « comportements ».
- Envisagez de mener les entretiens en groupes dans certaines communautés pour leur donner davantage confiance dans le processus.
- Envisagez de refléter la phase de développement de la mine dans le questionnaire pour tenir compte des différentes attitudes qui prévalent au sein de la population avant le démarrage des activités d'extraction et au cours des phases de conception, de construction, d'exploitation et de fermeture.

Annexe H
Comment ce document a-t-il été préparé ? *(suite)*

- Pour les exploitations proches de la fermeture, il faudrait inclure des questions qui reflètent mieux les réalités de cette phase (frustration des populations, modification des stratégies d'investissement, réduction des effectifs, etc.).
- Envisagez d'indiquer lesquels des quatre indicateurs du soutien communautaire sont les plus importants pour contribuer à diriger les actions liées à la planification de la fermeture.
- Les indicateurs sont très subjectifs et regroupent un certain nombre d'aspects. Il pourrait être utile d'examiner des mesures plus tangibles et plus objectives comme la qualité de vie.
- Il importe de connaître le taux d'alphabétisation de la population, car cela peut influencer le niveau de compréhension des informations que la compagnie partage (ce qui influence à son tour le niveau du soutien communautaire).
- L'outil pourrait essayer de saisir les différences générationnelles pour les exploitations qui s'inscrivent sur le long terme. Par exemple, il se peut que les jeunes prétendent que leurs parents ont été trompés, ce qui a une incidence importante sur les niveaux de confiance observés.
- La communauté et la mine peuvent avoir des interprétations différentes de ce qu'est le « respect ». Ainsi, le fait de ne pas remporter un appel d'offres a été interprété comme un manque de respect. L'outil devrait rassembler les différents sens que les communautés attachent à chacun des indicateurs.
- Le risque de voir les cadres supérieurs se servir de la Boîte à outils pour contester ou remettre en question le travail de l'équipe de relations communautaires doit être reconnu et abordé.
- L'application de l'outil doit permettre une plus grande flexibilité lors de sa mise en œuvre. Certaines exploitations disposent peut-être d'une quantité bien plus importante d'informations sur les parties prenantes, les perceptions, les points forts et les points faibles de la gestion interne de la performance sociale, etc. par rapport à des sites ou des projets nouveaux. L'approche à suivre pour mettre en œuvre la Boîte à outils doit donc être souple — par exemple, l'évaluation de la capacité interne pourrait être optionnelle.

Informations supplémentaires

Remerciements

L'élaboration de cette boîte à outils n'aurait pas été possible sans la collaboration et le soutien des personnes mentionnées ci-dessous. L'ICMM tient à exprimer sa gratitude pour les contributions suivantes :

Entreprises pilotes
Cette boîte à outils a largement bénéficié d'améliorations fondées sur les activités pilotes menées par Teck et Barrick. L'ICMM tient à remercier en particulier les personnes suivantes :

Naomi Johnson	Barrick
Maria Ibarra	Barrick
Claudia Vivanco	Barrick
Henry Leiva	Barrick
Nancy Tamara	Barrick
Magno Quispe	Barrick
Jose Chang	Barrick
Norman Fraser	Teck
Marlena Anderson	Teck
Peter Martell	Teck

Groupe de travail ICMM
La conception de ce Guide a été supervisée par un Groupe de travail de l'ICCM. L'ICMM tient à remercier les personnes suivantes, membres du groupe de travail, pour leur engagement continu dans la révision des différents avant-projets qui ont mené au document final. Le groupe de travail était composé de :

Laura Brooks	Anglo American
Thando Njoko	AngloGold Ashanti
Melinda Buckland	BHP Billiton
Naomi Johnson	Barrick
Peter Sinclair	Barrick
Ivar Oellingrath	Hydro
Damien Kahambwe	MMG
Michelle Sharpe	MMG
Nick Cotts	Newmont
Norman Fraser	Teck
Gillian Quigley	Teck

Équipe de consultants
La boîte à outils a été élaborée par une équipe de consultants du cabinet Environmental Resources Management (ERM). L'ICMM tient à remercier l'équipe d'ERM d'avoir apporté son expertise pour la rédaction et l'élaboration de cette boîte à outils, en particulier :

Catherine Stevens
Dana Frye
Mattew Kuniholm
Deon Wessels
Tania Barron
Fiorella Pino
Rolando Vega

Équipe ICMM
Aidan Davy a dirigé le processus de création de cette boîte à outils avec le soutien de Clare Larner et Hafren Williams. Clara del Campo a également fourni une contribution importante et joué un rôle clé dans le projet pilote avec Barrick. Nous remercions aussi Fraser Watson pour sa créativité dans le processus de conception.

Crédits photos
L'ICMM souhaite remercier Anglo American et Rio Tinto d'avoir donner leur accord pour l'utilisation des images choisies pour cette boîte à outils.

La présente publication contient des recommandations d'ordre général seulement et ne doit pas être utilisée afin de remplacer une expertise technique appropriée. Bien que les informations contenues dans cette publication aient été soigneusement vérifiées à la date de publication, celle-ci est distribuée sans garantie d'aucune sorte, explicite ou non.

Le Conseil international des mines et métaux (ICMM) (ni ses affiliés ou contributeurs, réviseurs ou éditeurs de cette publication) ne peut, en aucun cas, être tenu responsable pour les dommages ou pertes d'aucune sorte encourus du fait de l'usage ou de la référence à ce document. La responsabilité relative à l'interprétation ou à l'usage de cette publication repose sur l'utilisateur (qui ne doit pas considérer que la publication ne comporte aucune erreur ou qu'elle conviendra à ses besoins) et l'ICMM n'assume aucune responsabilité quelle qu'elle soit pour les erreurs ou omissions contenues dans cette publication ou dans tout autre matériel de référence mentionné dans cette publication.

Les points de vue exprimés ne représentent pas nécessairement les décisions ou la politique établie de l'ICMM. Cette publication ne constitue pas une déclaration de principes ni un engagement obligatoire que les membres de l'ICMM seraient tenus d'adopter dans le Cadre de développement durable de l'ICMM.

Nous n'assumons aucune responsabilité ni aucune garantie concernant le contenu et la fiabilité des sites Internet liés et la mention de ceux-ci ne doit pas être considérée comme une approbation. Nous n'avons aucun contrôle sur la disponibilité des pages associées et n'acceptons aucune responsabilité à cet égard.

Les désignations employées et la présentation du matériel de cette publication n'impliquent en aucune façon une opinion, quelle qu'elle soit, de la part de l'ICMM, en ce qui concerne le statut légal de tout pays, de tout territoire, de toute vielle ou zone et de ses compétences, ou en ce qui concerne la délimitation de ses frontières ou limites territoriales. En outre, la mention dans cette publication d'entités spécifiques, d'individus, de matériel de référence, de marques ou de procédés commerciaux ne constitue pas une approbation de fait par l'ICMM.

Cet avis de non-responsabilité est à interpréter conformément aux lois de l'Angleterre.

Publié conjointement par le Conseil international des mines et métaux (ICMM), Londres, Royaume-Uni.

© Conseil international des mines et métaux 2015.

Le logo de l'ICMM est une marque déposée du Conseil international des mines et métaux, inscrite au registre du commerce au Royaume-Uni en Australie et au Japon.

La reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans le consentement écrit préalable des titulaires des droits d'auteurs à condition que la source soit clairement indiquée. La reproduction de cette publication destinée à la revente ou toute fin commerciale est interdite sauf avec une autorisation écrite préalable des titulaires des droits d'auteur.

ISBN: 978-1-909434-18-9

Disponible sur : ICMM, www.icmm.com, info@icmm.com

Conception : Duo Design Limited

À propos de l'ICMM

Le Conseil international des mines et métaux (ICMM) est une organisation réunissant des sociétés minières et métallurgiques de premier ordre qui collaborent pour la promotion de l'exploitation minière responsable, avec un engagement commun à respecter les peuples ainsi que l'environnement.

L'ICMM est dirigé par les PDG des sociétés suivantes :

African Rainbow Minerals
AngloGold Ashanti
Anglo American
Antofagasta Minerals
Areva
Barrick
BHP Billiton
Codelco
Freeport-McMoRan
Glencore
Goldcorp
Gold Fields
Hydro
JX Nippon Mining & Metals
Lonmin
Mitsubishi Materials
MMG
Newmont
Polyus Gold
Rio Tinto
South32
Sumitomo Metal Mining
Teck

ICMM
35/38 Portman Square
London W1H 6LR
United Kingdom

Téléphone: +44 (0) 20 7467 5070
Télécopie: +44 (0) 20 7467 5071
Email: info@icmm.com

www.icmm.com

Nous suivre