

Responsabilité sociale des entreprises et ententes avec les communautés : l'expérience de Rio Tinto

lien vers le
diaporama

Etienne LAMY
Conseiller Principal, Communauté et performance sociale
Rio Tinto
Québec-Canada

Introduction

Dans le contexte des projets miniers et industriels majeurs, la participation des acteurs sociaux est, à plusieurs égards, devenue une norme, notamment dans le cadre des processus d'évaluation environnementale. Pensons ici au processus formel de consultations publiques sur les études d'impact.

Dans le contexte des projets miniers et industriels majeurs, la participation des acteurs sociaux est, à plusieurs égards, devenue une norme, notamment dans le cadre des consultations publiques associées aux processus d'évaluation environnementale.

Pour l'industrie minière en particulier, cette participation active des acteurs à toutes les étapes des projets est d'autant plus importante que les impacts générés peuvent altérer considérablement le cadre de vie des populations affectées. Il faut non seulement consulter, mais surtout s'impliquer durablement auprès des communautés afin de s'assurer que les stratégies d'atténuation des impacts, de maximisation des retombées et de partage des bénéfices économiques des projets soient mutuellement convenues et bien ancrées dans les stratégies de développement local et régional.

La Responsabilité Sociale des Entreprise ou RSE est un concept large qui se matérialise de manière diverse selon les contextes géographiques, sociaux, économiques et les approches propres à chacune des entreprises.

Une approche centrée sur la participation active des communautés et des programmes mutuellement convenus et encadrés par des ententes formelles avec les communautés affectées font désormais partie de l'arsenal des « bonnes pratiques » des entreprises extractives.

À cet égard, plusieurs exemples peuvent être trouvés au niveau du conseil international sur les mines et métaux (CIMM, mieux connu sous son acronyme anglais – ICMM). Voir notamment les travaux du conseil sur les Partenariats pour le développement¹.

La présentation qui suit permettra d'illustrer certains éléments de l'approche de Rio Tinto en matière de RSE, de pratiques d'engagements durables et de modèles d'ententes formalisées avec les communautés présentes là où l'entreprise intervient.

1. Brève présentation de Rio Tinto au Canada et de son déploiement géographique

Au Canada, Rio Tinto produit de l'aluminium, des diamants, du minerai de fer et du bioxyde de titane et vend ses produits dans les Amériques et ailleurs. Nos opérations canadiennes se répartissent comme suit :

- Rio Tinto Alcan, dont le siège social est à Montréal, est la division d'aluminium de Rio Tinto et le chef de file de cette industrie.
- Diavik Diamond Mines, situé dans les Territoires du Nord-Ouest, est responsable de la participation de Rio Tinto et en assure la gestion.
- Rio Tinto Iron Ore Group, la Compagnie minière IOC, coentreprise, consortium sous gestion Rio Tinto est le plus gros producteur de boulettes de fer au Canada.
- Rio Tinto Fer et Titane opère au Québec, une mine et une usine de réduction pour traiter l'ilménite, un minerai riche en bioxyde de titane et en fer.

La **carte 1** à la page suivante présente une vue d'ensemble de nos opérations canadiennes et illustre la diversité des contextes et des communautés avec lesquelles l'entreprise collabore.

Compte tenu de sa taille, Rio Tinto est aussi une entreprise globalisée qui se déploie dans plus d'une quarantaine de pays comme le montre la **Carte 2** ci-jointe. Pour l'instant, nos pays de concentration sont :

- l'Australie
- le Canada,
- les États-Unis; et plus récemment
- la Mongolie, la Guinée et le Pérou ou des projets majeurs sont en cours d'étude/ réalisation.

Ce déploiement géographique a forcé Rio Tinto à développer une approche RSE globale qui tout en partant de principes et normes communes, doit être systématiquement adaptée aux divers contextes politique, socio-économique, éco-systémique et culturel dans lesquels ses projets et opérations se déploient.

Les exemples présentés plus loin dans cet article illustrent, en partie, cette diversité.

¹ Mining : Partnership for Development – A Position Statement, ICMM, Janvier 2010.

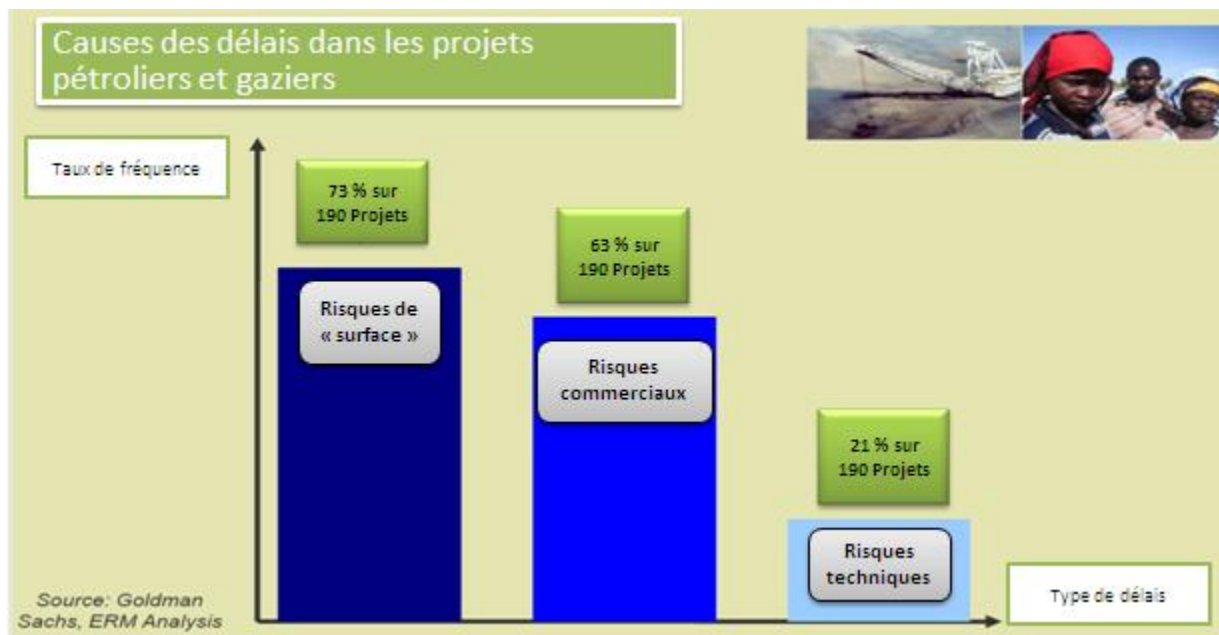
2. Les défis : Pourquoi la RSE et les relations avec les communautés important-elles? L'exemple des délais dans les projets majeurs

Plusieurs raisons d'ordre théorique et pratique pourraient être évoquées pour justifier l'importance de la RSE et des relations avec les communautés pour la réussite des projets ou le bon fonctionnement des opérations des entreprises extractives.

Aux fins du présent article, nous en retiendrons une - majeure - qui peut avoir des conséquences financières potentiellement très significatives sur les entreprises: les délais qui peuvent résulter d'une mauvaise gestion des relations avec les communautés et parties prenantes locales.

Comme le montre le graphique ci-après, basé sur une étude internationale, la principale source des délais dans les projets pétroliers et gaziers sont les risques « de surface » (73 %). Ce sont essentiellement des risques associés aux relations avec les parties prenantes externes comme internes, et aux aspects sociaux et environnementaux qui sont tous reliés étroitement aux enjeux RSE.

Graphique 1 – Principales sources de délais dans les projets oléifères et gaziers



Source : Données provenant d'une étude de Goldman Sachs reprise dans un article du Cabinet d'étude ERM. Janvier 2010 (voir www.erm.com - « Understanding the business case for sustainability » - Rio + 20)

Le défi est de s'assurer que l'entreprise ait en place les mécanismes RSE et autres nécessaires pour gérer les problèmes avant qu'ils ne causent de délais majeurs. Plusieurs exemples sont présentés ci-après.

3. La RSE chez Rio Tinto – ententes avec les communautés, « licence sociale d’opération » et pratiques d’engagement auprès des parties prenantes

3.1 Ententes formalisées et licence sociale

Ententes

Les ententes avec les communautés sont un moyen de structurer et de formaliser les relations avec les communautés et autres parties prenantes locales. Ces ententes permettent de définir les modalités d’accès aux ressources, l’implication dans les mécanismes de surveillance (ex. suivi environnemental), de gestion des impacts (positifs comme négatifs) et le partage des bénéfices (revenus, impacts positifs du développement économique, partage et accès aux emplois créés, etc.). Il importe cependant de souligner que les ententes restent une **condition nécessaire, mais non suffisante** à la réussite des projets.

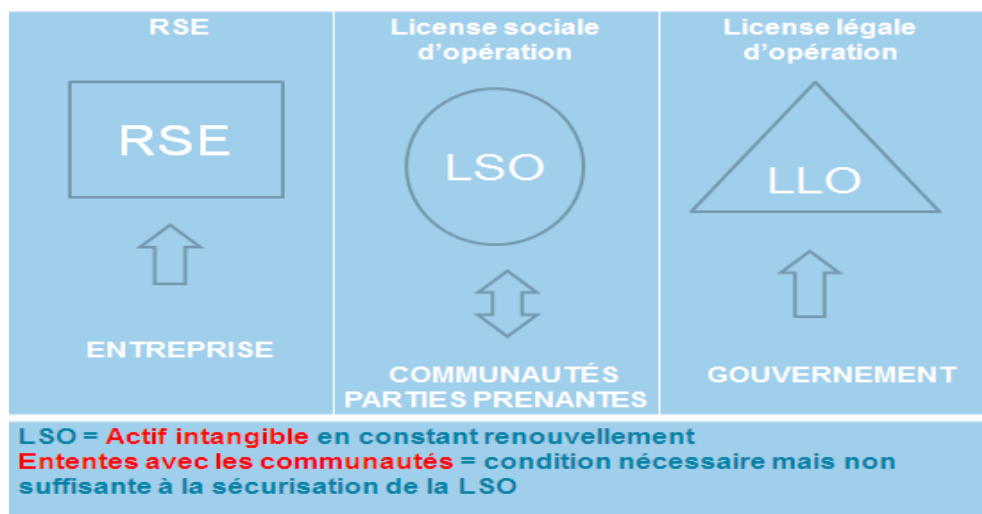
Les ententes font, en fait, partie d’un processus plus large d’« **acceptation sociale** » qui se traduit par l’idée d’une **License Sociale (LS)** octroyée par les communautés pour le développement des projets et leurs opérations. La LS est pour le secteur extractif un **actif intangible** clé.

Licence sociale

La licence sociale (LS) qui émane du concept anglais de « *social license to operate* » réfère en fait au concept francophone d’« acceptation sociale ». La LS est acquise lorsque le projet ou l’opération est accepté par la communauté. La LS n’est jamais acquise en permanence. Elle est un processus dynamique qui doit être constamment « retravaillé ».² La LS est une réalité intangible qui n’est généralement pas formalisée légalement. Elle doit être nourrie par une relation continue basée sur la confiance, le respect mutuel et la perception que la communauté « gagne plus qu’elle ne perd » dans cette relation. Nourrir la relation implique que l’on s’appuie sur un processus d’engagement robuste et continu avec les communautés et parties prenantes locales, régionales et nationales.

Comme indiqué dans le schéma 1 ci-joint, il importe de bien distinguer entre licence sociale d’opération (LSO) et **licence légale** (LL). Contrairement à la LS, la licence légale réfère au processus par lequel un gouvernement/autorité réglementaire octroi à une entreprise les permis et autorisations nécessaires pour réaliser un projet ou opérer ou élargir une opération existante. Le processus est tangible, formel et basé sur une entente légalement convenue entre les parties. Le permis environnemental en est un très bon exemple.

Schéma 1 – Comparaison entre RSE, LSO et LLO



² Réf. Anglophone : voir par exemple, <http://sociallicense.com/definition.html>. Définition (traduction libre) : « Au niveau des projets individuels, la licence sociale est ancrée dans les croyances, perceptions et opinions qu’ont les populations locales et autres parties prenantes du projet. La LS est donc accordée par la communauté. Elle est aussi intangible, à moins que des efforts soient faits pour mesurer ces croyances, perceptions et opinions. Finalement, elle est dynamique et non permanente dans la mesure où les croyances, perceptions et opinions sont sujettes au changement au fur et à mesure que de nouvelles informations sont acquises. La LS doit donc être gagnée et par la suite maintenue. » (I Thomson, R. Boutillier)

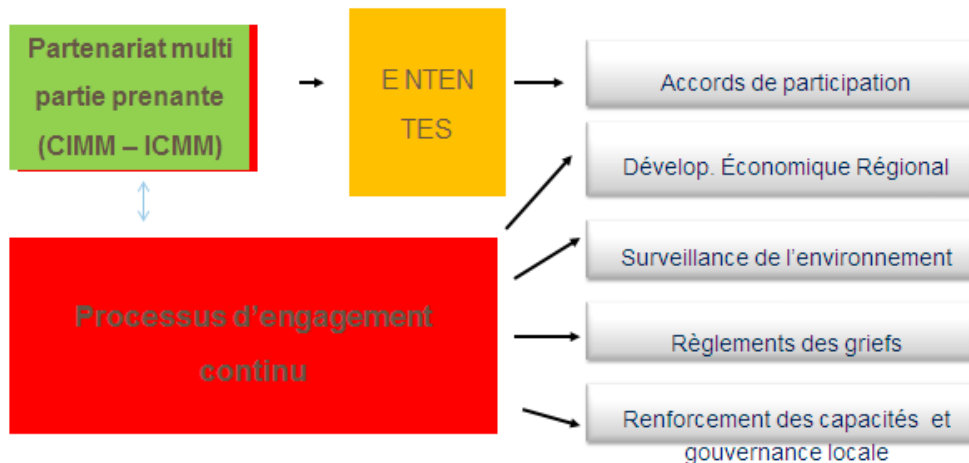
3.2 Pratiques d'engagement qui soutiennent la licence sociale

Plusieurs modèles ou pratiques d'engagement continu ont été testés et sont aujourd'hui considérés comme faisant partie de l'arsenal des bonnes pratiques permettant de maintenir la licence sociale.

En voici quelques exemples qui sont résumés dans le schéma 2 ci-contre:

- Accords de participation globale qui cherchent à intégrer les divers interfaces et paiements dans une seule entente légalement contraignante
- Développement Économique Régional (achats locaux et renforcement de la compétitivité régionale)
- Co-surveillance de l'environnement
- Procédures formalisées et mutuellement convenues de règlement des griefs
- Renforcement des capacités en matière de gestions et de gouvernance locale

Schéma 2 - Modèle d'engagement avec les parties prenantes



Au plan opérationnel, le déploiement de ces modèles d'engagement s'effectue généralement dans un cadre de partenariat impliquant souvent plus de deux parties prenantes (d'où le terme partenariat multi-partie prenantes). Ce concept a d'ailleurs été étudié et précisé par le Conseil international des mines et métaux (ICMM) dans l'initiative de partenariat pour le développement déjà cité³.

4. Exemples de pratiques d'engagement / programmes susceptibles de mener à des relations harmonieuses avec les communautés

Aux fins du présent article, nous présenterons trois exemples de bonnes pratiques d'engagement qui peuvent contribuer au processus d'acceptation sociale.

- Exemple A- Les **ententes de participation globale** (Australie)
- Exemple B - La **co-surveillance environnemental** (Diavik Diamond Mine, TNO, Canada)
- Exemple C - Programme de **DER - développement économique régional** (Rio Tinto Alcan, Saguenay, Canada)

³ Voir sur le site d'ICMM la section Partenariat pour le développement (Mining : Partnerships for development) <http://www.icmm.com/mpd>. Dans son modèle, on notera que ICMM a identifié et recommande les champs suivant comme champs prioritaires de partenariats entre ses membres et les parties prenantes locales : réduction de la pauvreté; gestion des revenus; planification du développement régional; contenu local; investissement social; gestion des griefs.

Exemple A- Les ententes de participation globale (Australie)

Les « ententes de participation » aussi connues au Canada comme entente sur les répercussions et les avantages ERA (ou *Impact Benefits Agreements (IBA)* en anglais) sont un moyen de formaliser les résultats tirés du processus d'étude d'impact, des consultations diverses menées sur le terrain et des négociations sur la répartition des avantages.

Ces ententes peuvent être minimales (ex. paiements en argent à titre de compensation et accords sur la passation de certains marché et « X » emploi, en retour d'un accès garanti au terrain (et donc au dépôt de minerai, ou à une source d'énergie) pour une période définie). Elles peuvent aussi être plus larges comme le montre l'exemple ci-contre (**schéma 3**) qui présente une entente signée entre Rio Tinto et les communautés autochtones d'Australie.

Schéma 3 – L'entente de participation d'Argyle, Australie



Les champs couverts dans l'entente signée par Argyle Diamond Mine couvrent, outre les aspects relatifs aux paiements et aux emplois, divers aspects/processus par les communautés participant activement aux opérations incluant : la surveillance environnementale, la gestion du patrimoine culturel, la formation socioculturelle des employés par les représentants des communautés, la reconnaissance des droits ancestraux, etc.

Exemple B - La co-surveillance environnementale (Diavik Diamond Mine, TNO, Canada)

La co-surveillance environnementale est un domaine en pleine évolution qui permet aux communautés de participer activement au processus de suivi environnemental et à l'application des normes émises dans le cadre du/des permis environnementaux, en collaboration avec l'entreprise et les autorités réglementaires.

L'exemple ci-après est tiré de l'expérience d'une des opérations de Rio Tinto dans les nord-ouest canadiens (Territoire du Nord-Ouest (TNO)) *Diavik Diamond Mine*.

Dans ce cas, l'entreprise, le gouvernement des TNO et les cinq premières nations signataires d'une entente de participation globale (voir exemple A) ont signé un accord contraignant pour assurer conjointement le suivi des impacts environnementaux (*Environmental Agreement*)⁴.

En réponse aux préoccupations environnementales des premières nations:

- Accord environnemental (contraignant)
- Conseil consultatif pour la surveillance environnementale (5 nations signataires de l'entente générale, DDMI & GTNO)
- Approche: suivi scientifique combiné aux savoirs traditionnels
- Exemples de résultats:
 - Étude/suivi de l'évolution de la palatabilité du poisson
 - Clôture du site pour la protection des Caribous (hiver)



Northwest Territories
Canada

Un des principes clés sous-tendant ce processus est la transparence; ces ententes doivent être publiques et accessibles sur internet ou sur demande.

⁴ À noter que cette entente environnementale est complétée par une entente similaire sur le suivi des impacts socio-économiques (SEMA). Pour plus de détail dont le texte du SEMA, voir : <http://www.diavik.ca/ENG/ourapproach/environment.asp> et http://www.diavik.ca/documents/Socio_Economic_Agreement.pdf

Exemple C - Programmes de développement économique régional (Rio Tinto Alcan, Saguenay, Canada)

Plusieurs études ont montré qu'il est dans l'intérêt des entreprises de s'intéresser aux conditions susceptibles de favoriser un développement économique régional (DER) large afin, notamment, d'atténuer la dépendance de la région sur leurs activités.

De manière générale, nous notons aussi que ceci va dans le sens des attentes des communautés, notamment des communautés d'affaires locales des régions où opèrent les entreprises.

Dans le schéma 4 ci-contre est décrite la structure du programme de DER de Rio Tinto Alcoa au Saguenay. Celui-ci comprend plusieurs facettes dont: l'achat local (ex. projet AP 60), l'appui au développement des équipementiers du secteur aluminium/aluminerie, des fonds de capital de risque en appui aux projets des PME innovantes, le soutien à diverses organisations d'appui au développement de l'industrie, etc. Ces approches ont permis de créer de l'emploi hors du réseau RTA, de graduellement consolider le positionnement de la région dans la filière aluminium mondiale et de créer des conditions gagnantes permettant à la région de se prendre en main.

Schéma 4 – Développement économique régional, Saguenay, Canada

RioTinto

Développement économique régional – Rio Tinto Alcan Canada, Saguenay – Aluminium

- **Équipe d'experts en matière de développement économique, à temps plein:**

- Évaluation PME
- Projets de soutien, et promoteurs
- Lien vers réseau RTA

- **Transfert de connaissance dans domaines spécifiques:**

- Santé, Sécurité, Environnement
- AC / Lean / 6 sigma
- Innovation s'appuyant sur le centre R&D (CRDA)

- **Capital-risque/Financement de l'innovation dans des secteurs ciblés + soutien gestion ad hoc pour combler les lacunes du projet**

- **Support aux sous-contractants**

16 juin 2012



Conception et fabrication de wagons et automobiles (Ex :Voitures touristiques du Zoo St-Félicien)



Véhicules pour industrie minière. La coque et de nombreux composants sont faits par aluminium, conçu et fabriqué localement.



Spécialisé en plaques et blocs d'aluminium



Conception et fabrication d'échangeurs thermiques

BIFEE - UQAM, Montréal, Canada