

# *Pas plus qu'une simple clause?*

*Clauses, contrats et leurs impacts générationnels* No. 2

**La gestion des relations entre entreprises et communautés via les accords de développement communautaire, par Kristi Disney Bruckner, la directrice exécutive du Groupe des stratégies de développement durable (SDSG)**

Que vous soyez directeur·rice de mine, investisseur·euse, membre d'une communauté affectée par une mine, dirigeant·e d'un organisme gouvernemental ou non gouvernemental, ou que vous soyez impliqué·e dans le secteur minier d'une autre manière, vous disposez probablement d'une vaste expérience dans la gestion du changement.

Les parties prenantes ont besoin d'outils pour les aider à évaluer tout changement et y faire face. Elles peuvent se tourner vers un Accord de développement communautaire (ADC) en vue de trouver des solutions en période de changement, mais trop souvent, l'accord obtenu est dépourvu de mécanisme d'évaluation ou d'amélioration, les empêchant de répondre au changement. Un ADC peut être très figé et rigide face au changement. Cela peut amplifier la frustration de toutes les parties et les malentendus à un moment où une communication ouverte, une évaluation honnête des options et des réponses proactives sont absolument nécessaires.

Ce numéro de « ***Pas plus qu'une simple clause ?*** » explore le mécanisme du comité des relations au sein d'un ADC qui aide les parties à examiner, évaluer et améliorer régulièrement leurs plans et les résultats de leur accord global.

Il convient de préciser que le terme « accord de développement communautaire » est un accord entre une société minière et une ou plusieurs communautés affectées par une mine (et/ou une autorité locale au nom d'une communauté) en vue de fournir des avantages socio-économiques tels que des emplois, des investissements sociaux et/ou un partage des revenus.

Certains pays, comme le Libéria, utilisent un modèle d'accord de développement minier qui nécessite un ADC ; d'autres gouvernements, comme la Mongolie, disposent d'un ADC type servant de modèle ; et d'autres encore définissent les exigences relatives aux ADC, en termes très généraux ou plus spécifiques, dans la législation nationale ou infranationale.

Les ADC représentent un outil de gestion des répercussions et des avantages inhérents à une mine, dont le degré de réussite varie en fonction de divers facteurs. Un examen plus approfondi des ADC est nécessaire afin de garantir une amélioration des pratiques et un apprentissage partagé au sein des groupes de parties prenantes et entre eux. Ce constat est d'autant plus pertinent que la législation commence à exiger de tels accords et que ceux existants arrivent à échéance, offrant ainsi des opportunités de négocier de nouveaux accords améliorés.

Une bonne pratique en matière d'ADC consiste à impliquer les futures parties prenantes dans la négociation de l'accord en question. Étant donné que les parties, les types de projets et les circonstances varient considérablement, il est impossible qu'un seul modèle d'accord convienne pleinement à toutes les variations sans une flexibilité et une marge de négociation importantes. Lorsque la législation requiert des ADC, une approche intéressante consiste à



Co-funded by the European Union



Implemented by  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



fournir une liste de sujets à inclure dans un ADC, mais sans limiter les parties à ces seuls points. Cela peut permettre d'atteindre un équilibre entre, d'une part, l'établissement de certaines normes convenues et attentes des avantages de la négociation et, d'autre

part, l'élaboration d'un accord adapté à des circonstances uniques. Un conseil peut aider les parties à éviter des erreurs coûteuses et peut être régulièrement amélioré afin d'intégrer les acquis de l'expérience et les bonnes pratiques.

Voici notre clause....

### **Établissement d'un [comité des relations]**

*X. Le [comité des relations] est établi et comprend 4 représentant·e·s de [entreprise] et 26 représentant·e·s de [communauté].*

...

*Les fonctions du [comité des relations] sont les suivantes :*

*a. Favoriser et maintenir une relation positive entre les parties conformément aux principes relationnels énoncés [ci-dessus].*

*b. Assurer le suivi de la mise en œuvre des plans de gestion et formuler des recommandations à l'intention des parties sur la manière dont certains plans de gestion devraient être appliqués et sur la façon d'améliorer leur mise en œuvre.*

*c. Procéder à un examen régulier en lien avec chaque plan de gestion et fournir à [entreprise] et à [communauté] des rapports abordant succinctement les points suivants :*

*(1) Efficacité de la mise en œuvre et de l'acquisition de ressources*

*(2) Réussites et difficultés opérationnelles*

*(3) Recommandations de modification du contenu ou de la mise en œuvre de chaque plan de gestion*

**Dans certains accords, ce comité est appelé « comité de gestion ».** D'autres accords comportent plusieurs comités, mais dans bien des cas, aucun comité de ce type n'est prévu, ce qui empêche de tirer parti de ses nombreux avantages.

Dans le texte même de l'accord, des pages entières sont consacrées à la description détaillée du comité des relations dont il est question ci-dessus, ce qui confère un haut niveau de clarté. Cet extrait se concentre sur les fonctions du comité consistant à assurer le suivi de la mise en œuvre et à formuler des recommandations en vue d'améliorer l'exécution. Ces fonctions sont souvent complètement absentes des ADC ou sont si génériques qu'elles sont dénuées de sens. Cela se traduit par des occasions manquées d'améliorer les relations, d'apprendre à travers le processus de mise en œuvre, d'évaluation et de réflexion, et de promouvoir les avantages des ADC au profit de toutes les parties impliquées.

Les sections ci-dessous discutent de cet extrait en posant les questions suivantes : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Pourquoi ? Comment ? Et ensuite ? et présentent certains avantages et inconvénients de l'approche adoptée dans cet accord.

### **Qui ?**

Dans cet exemple, le comité des relations comprend quatre représentant·e·s de l'entreprise et 26 représentant·e·s de la communauté, chacun·e disposant d'un mandat de trois ans. Un·e représentant·e de l'entreprise et un·e représentant·e de la communauté agissent en qualité de co-président·e·s, chacun·e avec un·e vice-président·e du sexe opposé.

L'avantage de cette approche est la possibilité d'inclure de nombreux·euses représentant·e·s de la communauté et leurs perspectives au sein du comité. Il est important d'assurer une large représentation de « la communauté » car celle-ci n'aura presque jamais « une » unique perspective. Le nombre de représentant·e·s ci-dessus correspond à une famille ou à un domaine (foncier) particulier. L'accord précise la nécessité de nommer une personne du « sexe opposé » à la fonction de vice-président. D'autres accords ajoutent des exigences plus détaillées, c'est-à-dire provenant de groupes communautaires spécifiques ou des catégories de qualifications afin de garantir la représentation d'hommes, de femmes, de jeunes, de groupes religieux, etc. Ce large échantillon de la communauté permet de mieux comprendre l'éventail de ses perspectives, préoccupations et objectifs.

Le ratio de 26 représentant·e·s de la communauté pour quatre représentant·e·s d'entreprise est susceptible de renforcer la confiance des représentant·e·s de la communauté et de susciter un sentiment de maîtrise face à la présence des représentant·e·s de l'entreprise. Cependant, le nombre de représentant·e·s d'entreprise peut limiter l'apport de connaissances ou d'expériences précieuses qui enrichiraient les discussions et entraver le développement des relations de l'entreprise avec les représentant·e·s de la communauté, qui pourraient avoir une incidence positive sur la culture et le moral de l'entreprise.

Il se peut que les représentant·e·s de l'entreprise soient plus à l'aise avec un plus grand nombre de leurs collègues au sein du comité des relations, mais cet avantage pourrait être contrebalancé par des effets négatifs si les représentant·e·s de la communauté se sentent dominé·e·s par une présence importante de l'entreprise. Les parties doivent discuter et évaluer cette dynamique. La co-présidence, assurée par un membre de l'entreprise et un membre de la communauté, peut contribuer à établir un équilibre à de nombreux niveaux, y compris la préparation, l'animation et le suivi des réunions, et peut aider à équilibrer la dynamique du pouvoir et de la prise de décision dans l'intérêt à long terme de la relation, de l'accord et du projet.

### **Quoi ?**

Les fonctions de ce comité des relations vont au-delà de « favoriser et maintenir une relation positive entre les parties ». Bien des accords en restent là. Les principes de la relation sont bien présents, avec ses fonctions pratiques et proactives, y compris le suivi et les recommandations d'amélioration. La clause décrit même ce qui sera inclus dans les rapports de l'entreprise et communiqué à la communauté à la suite d'examen réguliers : un rapport succinct indiquant ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et ce qui devrait être modifié dans le plan ou dans sa mise en œuvre afin de promouvoir une amélioration.

*Ici, il s'agit notamment d'une fonction détaillée de suivi, d'évaluation et d'amélioration – si pratique et pourtant si souvent négligée dans les ADC.*

Un comité des relations peut avoir de nombreuses autres fonctions. Ici, il s'agit notamment d'une fonction détaillée de suivi, d'évaluation et d'amélioration – si pratique et pourtant si souvent négligée dans les ADC pour diverses raisons pouvant inclure les aspects suivants :

- Certaines parties n'ont simplement aucune expérience en matière d'ADC ou ne sont pas sûres de ce que le suivi et l'évaluation impliquent et de la manière de les réaliser;
- D'autres parties peuvent être réticentes à apporter des changements à l'accord et à la manière dont il est mis en œuvre;
- Les entreprises peuvent craindre que les changements entraînent des dépenses plus importantes, éventuellement à un moment où elles ne réalisent pas encore de bénéfices substantiels ou doivent assurer aux investisseurs que le projet ne dépasse pas le budget.

Cependant, la fonction de suivi et d'évaluation est essentielle aux fins de l'amélioration continue de l'accord et de sa mise en œuvre. Le renforcement de la capacité de suivi et d'évaluation peut également améliorer la gestion des petites et moyennes entreprises et soutenir la diversification économique et la résilience de l'ensemble de la communauté.

### **Quand ?**

Dans cet exemple, le comité des relations a convenu de se réunir au moins tous les trois mois afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre des plans de gestion. Le comité a



également accepté de se réunir à la demande de l'un·e ou l'autre des co-président·e·s. Ce calendrier de réunions (au moins tous les trois mois), avec des séances supplémentaires au besoin, est propice à l'établissement de relations fructueuses. En outre, cette fréquence de réunions permet de ne pas négliger des questions ou des opportunités majeures dans le cadre de la fonction de suivi et d'évaluation. Cependant, l'organisation et la participation à ces réunions réduisent le temps pouvant être consacré à d'autres obligations, y compris le temps de travail ou passé à la maison. Ces variables doivent être prises en considération et les coûts atténués d'une manière jugée appropriée par les parties.

### **Où ?**

Cet accord a fait du site de la mine le lieu de réunion. Il peut s'agir d'un espace de rencontre sûr auquel les parties se familiarisent avec le temps. La sécurité des représentant·e·s de la communauté lors de leur participation aux réunions peut être une question importante dans certaines régions et parfois une préoccupation de premier plan. Dans d'autres régions, les parties préféreront peut-être se réunir dans un centre communautaire, un local de l'administration publique ou même un espace construit pour les parties dans le cadre de l'accord. Tous les facteurs pertinents pour les parties, par exemple la sécurité, la distance à parcourir et les coûts connexes, doivent être pris en compte lors de la détermination des lieux de réunion.

### **Pourquoi ?**

Pourquoi établir un comité des relations ? La réponse à cette question réside dans les fonctions du comité ainsi que dans ses principes relationnels, tous détaillés dans l'ADC. Comme susmentionné, il est important que les futures parties discutent des avantages et des inconvénients, proposent des options et négocient les modalités de détail de l'accord. Cette démarche est nécessaire non seulement pour la qualité et la pertinence de l'accord, mais également parce qu'elle permet de nouer des relations. Les principes relationnels peuvent constituer un bon point de départ. Les questions à poser sont notamment les suivantes : quels sont les principes chers aux parties ? Pourquoi les parties collaborent-elles ? Et comment les parties communiquent-elles les unes avec les autres ?

### **Comment ?**

Comment le comité des relations fonctionnera-t-il ? Disposera-t-il d'un personnel d'appui et d'un budget ? Dans l'accord susmentionné, le comité peut instituer des sous-comités, engager des spécialistes et organiser des formations afin de renforcer les connaissances et sa capacité à remplir ses obligations. C'est un aspect essentiel, car il se peut que tant l'entreprise que les parties de la communauté soient totalement novices dans leurs rôles et fonctions. L'accès à des formations, des spécialistes et à un appui peut faciliter la mise en œuvre de l'accord et promouvoir des objectifs de développement.

Les représentant·e·s d'entreprise constatent souvent que le renforcement des capacités des représentant·e·s de la communauté demande du temps et des ressources mais que les accords négociés sont plus fructueux et plus durables, avec une gestion et des résultats améliorés. Les entreprises doivent également investir dans le renforcement de leurs capacités et dans le recrutement des expert·e·s nécessaires afin que les parties soient à même de surveiller, évaluer et améliorer efficacement la mise en œuvre de leur accord.

### **Et ensuite ?**

Que se passe-t-il si le comité des relations souhaite modifier une partie de l'accord ou la manière dont il est mis en œuvre ? Dans l'accord ci-dessus, un vote unanime du comité des relations est nécessaire, signé par l'ensemble des représentant·e·s présent·e·s à la réunion au cours de laquelle les modifications sont apportées. C'est là une méthode claire pour la révision de l'accord. Toutefois, les représentant·e·s pourraient souhaiter préciser la manière d'informer le cercle plus large des personnes qu'ils·elles représentent et solliciter leur avis sur les changements proposés, en particulier lorsqu'il s'agit de changements majeurs. Dans cet accord, tout membre de la communauté peut assister aux réunions du comité des relations en qualité d'observateur. Le comité peut également inviter des intervenant·e·s. Cela peut s'avérer utile lorsque des discussions critiques sont prévues et qu'un vote doit avoir lieu. Cela peut également être perturbant si un sujet controversé ou sensible est abordé, de sorte que des limites raisonnables à la participation pourraient être établies et acceptées par les parties à l'avance.



De nombreux ADC ne comportent aucune clause concernant la manière dont l'accord peut être modifié. Pourtant, cela peut s'avérer extrêmement utile pour aider à traverser une période de changement ou modifier des aspects de l'accord qui sont obsolètes ou qui ne permettent tout simplement pas d'atteindre les objectifs des parties.

Pour en savoir plus sur le développement communautaire dans le secteur minier ou pour faire part de votre expérience, consultez le catalogue de lois sur le développement communautaire dans le secteur minier (Community Development in Mining Collection), une nouvelle ressource lancée en mai dernier par l'Institut international pour l'environne-

ment et le développement (IIED), le Groupe des stratégies de développement durable (SDSG) et le Centre Columbia sur l'investissement durable (CCSI).

Ce catalogue comprend des lois et des accords de développement communautaire pour le secteur minier et contient déjà près de 300 textes législatifs de 54 pays regroupés sous forme de carte interactive et de base de données consultable en ligne. Cette ressource en ligne vise à faciliter la recherche, à éclairer le débat public sur la conception des politiques et à améliorer les résultats en matière de développement local. Consultez le site web et découvrez les actualités concernant son lancement en français, anglais et espagnol. ✂

Voici la version française: <https://www.iied.org/fr/lancement-dun-catalogue-de-lois-sur-le-developpement-communautaire-dans-le-secteur-minier>



*Kristi Disney Bruckner est la directrice exécutive du Groupe des stratégies de développement durable (SDSG), où elle coopère avec des acteurs gouvernementaux, communautaires et industriels du monde entier en vue d'examiner et d'améliorer les cadres juridiques et politiques, de renforcer les capacités de négociation et de gestion des contrats relatifs aux ressources naturelles et des accords entre entreprises et communautés, et de promouvoir les objectifs de développement durable des Nations unies.*

*Veillez noter : L'article ci-dessus représente les opinions de l'auteur elle-même et ne reflète en aucun cas les opinions de l'unité de soutien CONNEX, de son conseil d'administration, de ses employés ou de ses bailleurs de fonds.*

Êtes-vous un gouvernement désireux de discuter, à titre confidentiel, des services d'appui à la négociation offerts par CONNEX ? N'hésitez pas à nous contacter...

Richard Dion  
Conseiller principal  
dion@connex-unit.org

**édition suivante**...clauses et le changement climatique avec le Centre Columbia sur l'investissement durable (CCSI)...Restez en bonne santé.