

CONSOLIDER SA LICENCE SOCIALE D'OPÉRER à travers la mobilisation communautaire : le partenariat EUMC-Rio Tinto Alcan au Ghana

Chris Eaton

Directeur général, Entraide Universitaire Mondiale du Canada



Entraide Universitaire Mondiale du Canada (EUMC) est un organisme canadien à but non lucratif de premier plan spécialisé dans le développement international, qui contribue à bâtir un monde plus équitable et durable. L'EUMC travaille avec un réseau unique et solide d'établissements d'enseignement supérieur, de partenaires du secteur privé et de bénévoles pour offrir des opportunités d'éducation, d'emploi et d'autonomisation afin d'améliorer les conditions de vie de jeunes défavorisés du monde entier.

MOTS CLÉS

- SECTEUR MINIER
- PARTENARIAT MULTI-PARTIES PRENANTES
- MOBILISATION COMMUNAUTAIRE
- ONG
- LICENCE SOCIALE D'OPÉRER

Cet article présente l'étude de cas du partenariat EUMC-Rio Tinto Alcan au Ghana et met l'accent sur les avantages et les enjeux d'un partenariat multi-parties prenantes, réunissant une ONG, une société minière, des gouvernements et des communautés locales. La forte autonomisation des communautés, l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes et la contribution d'une ONG internationale ont largement contribué au succès du projet, tout en renforçant la licence sociale d'opérer de Rio Tinto.

INTRODUCTION

Les entreprises internationales qui travaillent dans les pays en développement doivent s'adapter à des environnements économiques et sociaux complexes afin de garantir l'efficacité et la viabilité de leurs opérations. Il va sans dire que pour travailler efficacement dans les pays en développement, l'instauration de relations fondées sur le respect mutuel entre les entreprises et les membres de la communauté est indispensable - des relations qui reconnaissent l'importance du rôle que peuvent jouer les investissements internationaux dans la croissance économique régionale et locale, et du rôle joué par les communautés pour fournir les ressources humaines et les infrastructures nécessaires.

En outre, entretenir de bonnes relations avec les communautés est essentiel pour protéger et pérenniser la licence sociale d'opérer des entreprises internationales. Ces relations peuvent être consolidées par des programmes de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), lorsque ces derniers sont mis en œuvre en étroite collaboration avec les communautés locales. Pour les entreprises, les programmes RSE conduits par et avec les communautés peuvent être un moyen efficace et durable de contribuer au développement socio-économique global de la population dans les régions où elles sont implantées, et de s'assurer que leur présence dans le pays laisse une empreinte positive pour les générations futures.

Les entreprises peuvent améliorer l'efficacité de leurs programmes RSE et de relations communautaires en nouant des partenariats avec des organisations non gouvernementales (ONG) qui possèdent l'expertise nécessaire en matière de gouvernance locale et de développement communautaire. En tant qu'organisme canadien à but non lucratif spécialisé dans le développement international, avec plus de 70 ans d'expérience dans plus de 50 pays - y compris le Ghana, l'Entraide Universitaire Mondiale du Canada (EUMC) a placé les partenariats novateurs et intersectoriels au cœur de ses activités de développement. De 2006 à 2014, nous avons

noué un partenariat de ce type avec Rio Tinto Alcan visant à renforcer son programme local de RSE au Ghana, et à garantir des actions de développement plus durables pour les bénéficiaires cibles de l'EUMC. Cet article vise à analyser les résultats, les principaux enjeux et les facteurs de succès de ce partenariat afin de contribuer à l'enrichissement de la base de connaissances relative aux initiatives intersectorielles entre sociétés minières, ONG, gouvernements et communautés locales.

1. LA GENÈSE DU PARTENARIAT : L'ENGAGEMENT DE RIO TINTO ALCAN EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Rio Tinto Alcan (RTA), dont le siège social est situé à Montréal (Québec), au Canada, est la filiale de production de bauxite et d'aluminium du groupe Rio Tinto¹. En 1974, Rio Tinto a commencé ses activités d'extraction au Ghana en créant la Ghana Bauxite Company Ltd (GBC) sous la forme d'une joint-venture avec le gouvernement ghanéen. Dans ce contexte, GBC a commencé à exploiter une mine à Awaso, dans le district de Bibiani-Anhwiaso Bekwai (BAB), dans l'Ouest du Ghana - une zone rurale qui compte 134 000 habitants.

En tant que société minière présente dans les pays en développement, garantir l'acceptabilité locale a toujours été un objectif important pour RTA. L'adhésion des communautés environnantes était particulièrement cruciale au moment où l'EUMC a commencé à travailler avec RTA au Ghana car RTA venait de faire face à une forte opposition dans le cadre d'un projet d'exploitation minière dans l'Etat indien d'Orissa. La mobilisation de la société civile, aussi bien en Inde qu'au Canada, contre les opérations de RTA dans l'Orissa a abouti à l'abandon du projet minier de RTA dans cette région.

À la suite des événements en Inde, RTA a décidé de redynamiser sa stratégie RSE, notamment en recrutant un nouveau Directeur du Développement Durable qui avait fait carrière dans le milieu des ONG. Une étude interne de la stratégie RSE de RTA réalisée par la suite a révélé que l'entreprise se focalisait essentiellement sur des résultats à court terme qui étaient en grande partie intenable. Bon nombre de ses projets tournaient autour d'investissements ponctuels dans des projets d'infrastructures qui répondaient à des demandes spécifiques de la communauté, mais qui n'encourageaient pas beaucoup l'appropriation locale et étaient peu suivis dans la durée.

En 2006, conformément à une vision renouvelée de la RSE qui insistait davantage sur les répercussions à long terme et la durabilité, RTA a lancé une Initiative de Durabilité Sociale sur trois ans dans le district de BAB au Ghana, dont l'objectif était d'apporter des réponses à plusieurs problèmes identifiés par les communautés locales relatifs à la santé et à l'éducation. Ce projet a été conçu dans le cadre plus large de la stratégie du district de BAB en tant que contribution aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)².

En 2007, en soutien à cette initiative, RTA a contacté l'EUMC pour nouer un partenariat avec l'Assemblée du district locale (BABDA) et mettre en œuvre un projet pilote d'éducation de deux ans dans l'école publique Kanaso, à proximité du site minier de RTA. Pour favoriser la mise en œuvre d'un partenariat solide entre RTA et l'EUMC, les deux organisations ont réalisé des audits préalables approfondis de chaque structure, qui ont identifié des principes et des objectifs communs pour une collaboration future. Un partenariat officiel a été signé en



2008 et des actions ont été menées dans le district de BAB, qui ont permis d'améliorer l'environnement éducatif local et la qualité de l'enseignement au sein de l'école.

Ce succès, conjugué avec la nouvelle approche RSE de RTA, a conduit à un partenariat à plus long terme entre l'EUMC et RTA, permettant d'enrichir la collaboration en faveur du développement communautaire dans le district de BAB. En 2010, l'EUMC et RTA ont signé un accord officiel pour lancer une nouvelle initiative de grande envergure, le projet Anhwiaso Bibiani Bekwai District Development (BABDD), visant à améliorer l'éducation, l'emploi et la gouvernance dans 12 communautés du district de BAB.

Dans le cadre de cette initiative, chaque partenaire avait un rôle établi et une valeur ajoutée précise. Même si RTA avait les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre ce projet de grande envergure, l'entreprise disposait d'une capacité limitée en interne pour assurer

“CHAQUE PARTENAIRE AVAIT UN RÔLE ÉTABLI ET UNE VALEUR AJOUTÉE PRÉCISE. (...) L'EUMC A PU TIRER PARTI DES RESSOURCES DE RTA POUR AMÉLIORER LES RÉSULTATS DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT DANS LA RÉGION, TANDIS QUE RTA A PU RENFORCER SON ACCEPTABILITÉ LOCALE AU TRAVERS D'UNE POLITIQUE DE RSE CIBLANT SPÉCIFIQUEMENT LES COMMUNAUTÉS LOCALES.”

1 La société minière canadienne Alcan a fusionné avec Rio Tinto en 2007, pour devenir Rio Tinto Alcan (RTA). Par souci de simplification, cet article utilise principalement l'acronyme "RTA", quelle que soit la période de référence.

2 Pour plus d'informations, rendez-vous sur <http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

une collaboration efficace avec les communautés locales. L'EUMC, de son côté, avait une expertise reconnue dans le domaine de l'éducation, de l'emploi et des programmes de développement communautaire, et elle travaillait avec les communautés ghanéennes depuis 1996. Par le biais du partenariat RTA-EUMC, l'EUMC a pu tirer parti des ressources de RTA pour améliorer les résultats des actions de développement dans la région, tandis que RTA a pu renforcer son acceptabilité locale au travers d'une politique RSE ciblant spécifiquement les communautés locales.

Curieusement, cette initiative n'a pas été menacée lorsque RTA a vendu sa participation de 80 % dans GBC à l'entreprise chinoise Bosai Minerals Group, et mis un terme à toutes ses activités au Ghana en 2011. L'acceptabilité locale immédiate n'était plus la principale motivation de l'engagement de RTA à financer l'initiative BABDD. L'objectif pour RTA était de laisser un héritage et une empreinte positive au Ghana. Comme l'a déclaré un responsable de RTA, « nous voulions appliquer un modèle d'approche multi-parties prenantes en Afrique de l'Ouest, et montrer aux autres pays d'Afrique de l'Ouest ce que l'on pouvait faire... Nous sommes aussi présents au Cameroun et en Guinée, donc l'idée était que ce projet permettrait de mettre en valeur notre engagement à nous retirer de manière responsable. »³

2. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU PROJET

L'EUMC a été le partenaire clé de la mise en œuvre de l'initiative BABDD, qui s'est déroulée de janvier 2011 à mars 2014. Cette initiative et le partenariat EUMC-RTA-BABDD reposaient sur quatre objectifs principaux :

- **Amélioration de la gouvernance et de la prestation de services :** renforcer la réactivité, la responsabilité et la transparence au niveau de l'Assemblée du district et des comités locaux.
- **Renforcement de la qualité des services :** améliorer la qualité de l'enseignement, l'accès à l'eau potable et les pratiques relatives à l'assainissement.
- **Croissance économique et emploi des jeunes :** former les jeunes à des métiers pertinents à l'échelle locale afin d'augmenter leurs revenus et leur employabilité.
- **Égalité des sexes :** assurer l'égalité de participation des hommes et des femmes aux comités décisionnels et à toutes les activités de formation, ainsi qu'un accès équitable aux ressources et aux services.

3 Source : S. Roberge (2013) : « L'histoire du partenariat RTA-EUMC-ADCI », p. 6

Réunion communautaire organisée par l'EUMC. ©WUSC



RTA a contribué à l'initiative BABDD à hauteur de 300 000 \$CA, que l'EUMC et RTA ont utilisé pour lever 500 000 \$CA supplémentaires auprès de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI⁴). Si l'on y ajoute la contribution en nature de l'EUMC (personnel et bénévoles dédiés), le budget total du projet s'est élevé à 960 000 \$CA. La contribution de l'ACDI entrait dans le cadre d'une initiative plus large du gouvernement visant à encourager les pratiques RSE responsables et innovantes dans le secteur minier canadien – en forte croissance, notamment dans les pays en développement.

Trois facteurs clés expliquent le succès du projet : une forte mobilisation communautaire et autonomisation des acteurs locaux ; l'intervention de multiples parties prenantes et l'alignement de leurs objectifs respectifs ; et la contribution d'une ONG externe spécialisée dans le développement.

2.1 FORTE MOBILISATION COMMUNAUTAIRE ET AUTONOMISATION DES ACTEURS LOCAUX

La philosophie générale qui a guidé ce projet était la conviction que la mobilisation communautaire et l'autonomisation étaient indispensables pour obtenir des résultats probants sur le long terme. En pratique, cela voulait dire que les grands objectifs étaient fixés par l'EUMC, RTA et l'ACDI, tandis que les stratégies sur la façon d'atteindre ces objectifs étaient développées avec et par des comités locaux et des représentants de l'Assemblée du district (DA). Cette stratégie « grassroots », qui impliquait activement les populations locales dans la conception et la mise en œuvre du projet, au lieu de n'en faire que les destinataires de décisions exclusivement prises au sommet, a été cruciale pour atteindre les résultats escomptés du projet. Le renforcement des capacités des partenaires locaux, la formation et l'assistance technique sont les principaux outils qui ont été utilisés par l'EUMC pour responsabiliser les leaders communautaires.

Les objectifs liés à la gouvernance et à la prestation de services ont été poursuivis par le biais de la formation des membres de l'Assemblée du district, l'amélioration de la coordination et le renforcement des capacités. La qualité des services a été améliorée grâce à la formation des responsables du gouvernement et à la création de comités locaux actifs composés de membres de la communauté et chargés de gérer l'accès à l'eau potable, l'assainissement et les projets éducatifs. Enfin, les hommes, les femmes et les jeunes ont été encouragés à participer au projet, et la sensibilisation aux questions d'égalité des sexes s'est faite via des formations sur le genre qui ciblaient à la fois les membres de la communauté et les pouvoirs publics, et via des échanges sur les questions locales liées au genre et sur les politiques de sensibilisation aux questions de genre. Au total, 102 initiatives communautaires liées à la gouvernance, la gestion communautaire, l'éducation, l'eau potable et l'assainissement ainsi que l'emploi ont été menées pendant toute la durée du partenariat EUMC-RTA.

4 Bien que l'Agence Canadienne de Développement International soit maintenant plus connue sous le nom d'Affaires Mondiales Canada (AMC), il y sera essentiellement fait référence sous le nom d'ACDI.



2.2 INTERVENTION DE MULTIPLES PARTIES PRENANTES ET ALIGNEMENT DE LEURS OBJECTIFS

L'initiative BABDD a été rendue possible grâce à une collaboration innovante entre différentes parties prenantes. Ce type de partenariat étroit et collaboratif entre les secteurs privé, public et associatif est peu fréquent compte tenu des modèles économiques, des objectifs et de la culture très différents et parfois contradictoires de chaque organisation.

L'approche inclusive de RTA a joué un rôle primordial dans le succès de ce partenariat. L'approche de RTA partait de la conviction profonde que pour laisser un bilan positif et durable dans le pays, il faudrait une forte responsabilisation des acteurs locaux. RTA avait déjà cessé toute activité au Ghana à l'époque où le projet a été lancé, si bien que très peu de ses responsables étaient présents dans la région lors de la mise en œuvre du projet. Toutefois, RTA est restée en contact permanent avec le personnel de l'EUMC au Ghana et au Canada pendant toute la durée de la mise en œuvre du projet.

LE SOUTIEN DE L'ACDI À DES PARTENARIATS ONG-SECTEUR MINIER

Le secteur extractif canadien est l'un des plus importants au monde, et il est très actif dans les pays en développement. En réponse à cette présence mondiale, le gouvernement du Canada a adopté une stratégie RSE pour son secteur minier en 2009. En vertu de cette stratégie, l'ACDI a soutenu cinq projets pilotes, cofinancés par des sociétés minières et mis en œuvre par des ONG canadiennes spécialisées dans le développement international. Les trois premiers projets pilotes qui ont été soutenus par l'ACDI étaient le partenariat EUMC-RTA au Ghana, le partenariat Plan Canada-IAM Gold au Burkina Faso et le partenariat World Vision Canada-Barrick Gold au Pérou. Les deux autres partenariats soutenus dans ce cadre relevaient de l'Initiative Régionale des Andes (ARI – Andean Regional Initiative), une stratégie de grande envergure concernant le Pérou, la Colombie et la Bolivie et visant à renforcer et à responsabiliser les communautés locales. Ces deux initiatives étaient basées au Pérou et respectivement pilotées par l'EUMC et UNACEM (une société cimentière péruvienne), et CARE et Barrick Gold. La contribution totale de l'ACDI à ces cinq projets s'élève à 26,7 millions de dollars¹.

1 <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/CAR-929105317-KGD>

L'un des principaux objectifs du projet était d'améliorer la gouvernance et la prestation des services fournis par les pouvoirs publics, ce qui exigeait une étroite collaboration avec ces acteurs clés. Par conséquent, l'EUMC et RTA ont garanti l'alignement des objectifs du projet avec le cadre de développement des autorités locales (Plan de développement à moyen terme BABDA pour les périodes 2006-2009 et 2010-2013). Cet alignement sur les objectifs de politique publique ont permis de mettre en place des synergies et d'être beaucoup plus efficace que lorsque la stratégie RSE de RTA reposait sur des projets d'infrastructures ponctuels. Les projets antérieurs n'étaient généralement pas intégrés aux programmes locaux de développement et ils ne bénéficiaient donc pas du soutien de fonds publics ni de l'implication de la communauté, ce qui mettait en péril leur viabilité future. Par exemple, si la construction d'une nouvelle école ne faisait pas partie de la stratégie de développement local, il était peu probable que les pouvoirs publics financent les enseignants ou le mobilier.

En outre, la collaboration avec l'ACDI a été instaurée au sein du nouveau cadre de RSE du gouvernement canadien, adopté en 2009 (voir encadré ci-contre). Ce document d'orientation visait notamment à développer la capacité des gouvernements locaux à gérer plus efficacement leurs ressources locales. L'ACDI a mis en œuvre ce projet en soutenant cinq partenariats pilotes entre des ONG et des entreprises minières qui dépendaient largement de l'intervention et du leadership des gouvernements locaux.

2.3 L'ACCÉLÉRATEUR DU PROJET : LA CONTRIBUTION D'UNE ONG EXTERNE SPÉCIALISÉE DANS LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'approche collaborative de l'EUMC, son expertise du développement et sa réputation internationale ont largement contribué au succès du projet.

Comme l'explique un membre de l'équipe de l'EUMC au Ghana : « Nous étions les principaux acteurs de la mise en œuvre, donc une grande partie des décisions prises ou des arbitrages effectués quotidiennement dépendaient de nous. Nous avons échangé des idées et également tenu compte des idées des autres partenaires, de sorte que ce que nous avons mis en œuvre reflète ce qu'ils voulaient faire eux aussi. Nous avons joué le rôle de facilitateurs. Nous avons contacté différentes parties prenantes, nous avons écouté ce qu'elles avaient à dire puis nous en avons fait la synthèse et avons partagé nos conclusions. »⁵

Par exemple, avec le soutien de l'EUMC, l'Assemblée du district a encouragé RTA à étendre le projet, qui ciblait initialement les cinq communautés situées autour de la mine d'Awaso, à l'ensemble de la zone de captage, soit 12 communautés au total. En élargissant le périmètre, RTA et l'EUMC ont permis à 23 700 personnes supplémentaires de bénéficier de cette initiative.

5 Source : S. Roberge (2013) : « L'histoire du partenariat RTA-EUMC-ADCI », p. 6

En élargissant le périmètre et les objectifs sociaux de cette initiative, l'EUMC a pu profiter d'un financement de l'ACDI disponible uniquement pour les projets RSE qui étaient co-dirigés avec une ONG. Du point de vue de RTA, la crédibilité de l'EUMC en tant que partenaire de développement international était essentielle pour s'assurer ce financement supplémentaire.

Les ONG reconnues telles que l'EUMC ont souvent la confiance des communautés et des autorités locales - une confiance qui s'est bâtie au fil de nombreuses années de collaboration et qui a fait progresser les priorités de développement local. Le partenariat avec l'EUMC a permis à RTA de faire comprendre aux membres de la communauté que l'entreprise avait la volonté de mettre en œuvre ce projet de manière efficace et adaptée au contexte local.

L'EUMC était ainsi le maillon clé entre les différentes parties prenantes du projet et encourageait une communication régulière afin d'assurer la prise en compte continue des différents points de vue. Bien que RTA et l'EUMC aient été soumis à des audits préalables approfondis avant d'entamer leur collaboration, et que l'ACDI ait conduit des études pendant près d'un an avant d'accepter de cofinancer le projet, les trois organisations étaient issues d'environnements si différents qu'il était crucial de mettre en place une communication régulière et un apprentissage mutuel tout au long du projet - et cela a été grandement facilité par l'EUMC.

3. RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

3.1 IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES

Bien que le projet ait soulevé certaines inquiétudes quant à sa viabilité sur le long terme, l'impact de l'initiative BABDD a été globalement considéré comme positif par une évaluation interne EUMC-RTA.

Pour répondre aux objectifs de gouvernance du projet, des plans d'action communautaires ont été élaborés et mis en œuvre dans les douze communautés ciblées, avec des membres des communautés locales. Des ateliers ont été organisés pour former les fonctionnaires locaux et les responsables de l'Assemblée du district à la mobilisation communautaire.

La qualité des services a été améliorée à travers des formations et une assistance technique aux membres de la communauté. Des comités d'eau et d'assainissement ont notamment facilité la construction de 112 nouveaux points d'eau. Des comités d'éducation ont œuvré à l'amélioration des résultats en matière d'éducation par l'élaboration de documents de planification,

Enfants devant une école financée par le programme. ©WUSC



la création de clubs d'étudiants, la formation des enseignants et l'amélioration de la coordination par le biais de commissions scolaires.

En réponse aux objectifs de développement économique, 325 jeunes ont été formés à quatre activités agricoles potentiellement rentables précédemment identifiées par une étude de marché (élevage de volaille et de porcs, apiculture et pépinières de cacao). Toutefois, ces formations ayant été dispensées dans les six derniers mois du projet, leur impact en termes de génération de revenus n'a pas pu être quantifié.

Les objectifs transverses en matière d'égalité des sexes étaient ambitieux mais n'ont pas été complètement atteints. Concernant l'objectif de 50 % de participation des femmes aux comités et aux formations professionnelles, le résultat obtenu était de 40 % de femmes dans les comités et de 35 % de femmes dans les formations professionnelles. Néanmoins, la formation de sensibilisation aux questions de genre a encouragé le débat sur les questions d'égalité des sexes au sein des Assemblées de district, contribuant ainsi à la capacité de ces dernières à intégrer les questions de genre dans leur programmation.

3.2 IMPACTS SUR RTA ET D'AUTRES SOCIÉTÉS MINIÈRES

La contribution de RTA au projet a été profitable non seulement à la communauté locale, mais aussi à RTA. Les avantages obtenus sont multiples :

- **Optimisation des opérations et de la gestion des ressources humaines au niveau local :** bien que RTA ait quitté la région quelques mois après le lancement du projet, ce type d'action de développement communautaire peut aider les entreprises à optimiser leurs activités localement (réduction de l'absentéisme, facilitation du recrutement au niveau local, etc.).
- **Relations avec les autorités locales et régionales :** si RTA avait maintenu son activité dans la région, l'initiative BABDD aurait sans aucun doute contribué à améliorer les relations de RTA avec les autorités locales. Etant donné que RTA avait et a encore des activités minières en Afrique de l'Ouest (Cameroun et Guinée), cette expérience réussie au Ghana pourrait améliorer sa licence sociale d'opérer au niveau régional dans les pays voisins avec des enjeux socio-économiques similaires.
- **Réputation au niveau du Groupe :** le soutien de RTA à ce projet au Ghana montre son engagement admirable à laisser un bilan positif sur les territoires où il opère, renforçant ainsi sa position d'entreprise citoyenne responsable. Le partenariat de RTA avec une ONG respectée renforce également sa réputation.
- **Innovation interne :** la collaboration de RTA avec l'EUMC a également contribué à un enrichissement important de la formation et des connaissances en interne. Cette expérience de partenariat unique a favorisé un apprentissage accéléré sur la façon de travailler avec le secteur à but non lucratif – des compétences professionnelles qui sont

reproductibles dans d'autres pays en développement où l'entreprise est présente. Le projet au Ghana invite également RTA à repenser la façon dont la société met en œuvre sa stratégie RSE dans d'autres régions, et a été une grande source d'innovation pour les initiatives communautaires futures.

Outre RTA, d'autres sociétés minières implantées en Afrique de l'Ouest ont également tiré parti de l'initiative BABDD. Chirano Gold Mine Ltd, Noble Gold, Asanko Gold Inc et Kinross Gold Corporation ont visité les sites du projet et ont participé à plusieurs réunions avec les principales parties prenantes. La société Kinross, basée au Canada, a pris l'initiative BABDD pour modèle pour élaborer sa propre stratégie RSE locale. Les entreprises en dehors de cette région peuvent également profiter de cette expérience via un système de partage de bonnes pratiques. C'est le cas de RTA et de Kinross, qui sont toutes deux membres de l'initiative Devonshire, un forum canadien qui fédère des sociétés minières et des ONG en vue d'améliorer les engagements des entreprises en matière de RSE.

4. LES ENJEUX DES PARTENARIATS ONG-ENTREPRISE DANS LE SECTEUR MINIER

4.1 LA QUESTION DE LA DURABILITÉ

À l'instar de nombreux autres projets de relations communautaires, l'un des principaux enjeux de l'initiative BABDD était sa durabilité. L'initiative avait une durée de trois ans, ce qui ne laissait pas beaucoup de temps pour promouvoir un changement durable sur le long terme, fondé sur les compétences du gouvernement local et des communautés.

La durée limitée du projet était principalement due au manque d'engagement du nouvel exploitant de la mine, la société chinoise Bosai. Dans la conception initiale du projet, l'EUMC aurait idéalement voulu poursuivre sa relation avec Bosai après que RTA a quitté la région. Bien que l'EUMC ait entamé à plusieurs reprises des discussions afin d'essayer de mobiliser les nouveaux propriétaires de la mine, Bosai n'était pas disposé à investir davantage dans les activités de développement local en raison de sa situation financière fragile (la compagnie travaillant actuellement à perte⁶). En tant que société multinationale, RTA aurait eu les ressources nécessaires pour soutenir un projet RSE aussi ambitieux, mais Bosai est une entreprise beaucoup plus petite et n'a peut-être pas la vision ni les capacités et les ressources nécessaires.

4.2 LES QUESTIONS DE RÉPUTATION ET DE COMMUNICATION

L'un des principaux enjeux du partenariat EUMC-RTA était la gestion du risque réputationnel. L'EUMC et RTA ont collectivement tiré des enseignements majeurs de

ce projet. Les parties prenantes avaient toutes sous-estimé le degré d'intérêt et d'attention que le projet BABDD allait susciter dans l'opinion publique canadienne. L'EUMC, RTA et l'ACDI ont tous été critiqués dans les médias canadiens pour leur implication dans ce projet. Ces critiques faisaient partie d'un débat plus large au Canada sur le soutien de l'ACDI à des initiatives impliquant des entreprises du secteur privé, et plus particulièrement du secteur extractif canadien. Certaines ONG canadiennes ont déclaré qu'elles ne collaboreraient jamais avec aucune entreprise ; d'autres qu'elles collaboreraient, mais n'accepteraient aucun financement du secteur privé. D'autres encore, telles l'EUMC, cherchent à collaborer avec des entreprises et sont prêtes à accepter une aide financière, si elle fait suite à un audit préalable approfondi, pour des initiatives qui contribuent à l'amélioration des pratiques RSE et renforcent l'impact social des investissements du secteur privé.

Du fait du grand intérêt suscité par ce projet et les autres projets pilotes financés par l'ACDI, le personnel de l'EUMC a subitement été confronté à une pression des médias à laquelle il n'avait pas été suffisamment préparé. En réaction, l'EUMC a communiqué auprès de ses membres, son conseil d'administration et son personnel afin de partager des informations sur l'initiative, de promouvoir un débat ouvert et constructif et de parvenir à une interprétation commune de nos actions dans ce domaine. L'EUMC a également publié des tribunes conjointes dans les journaux avec les directeurs des ONG Plan et World Vision afin d'exprimer un point de vue commun sur ces questions, de sensibiliser l'opinion sur l'impact positif d'un financement du secteur privé sur le développement, et de répondre aux critiques diffusées dans les médias⁷.

⁷ "NGOs are part of the mining conversation"; PLAN, World Vision, EUMC, janvier 2012 - <http://www.theglobeandmail.com/globe-debate/ngos-are-part-of-the-mining-conversation/article1360219/>

Un partenariat
sur une durée de
3 ANS

Un budget total de
960 000 \$CA

12
communautés
ciblées

23 700
bénéficiaires

CONCLUSION

Cet article a cherché à attirer l'attention sur les avantages et les enjeux d'un partenariat multi-parties prenantes entre une ONG, une société minière, une agence publique pour le développement et une administration municipale locale, grâce à l'étude du partenariat EUMC-RTA-ACDI établi avec la BABDA et les communautés locales au Ghana.

Dans l'ensemble, le bilan du projet est positif, à la fois pour les différentes parties prenantes impliquées, et en termes de développement social. En outre, cette collaboration a permis à chaque partenaire de développer des connaissances et des processus internes en matière de collaboration intersectorielle. En effet, le résultat le plus notable de l'initiative BABDD est sans doute la création d'un modèle de partenariat multi-parties prenantes et intersectoriel qui peut être reproduit à grande échelle pour donner des résultats positifs en matière de développement communautaire.

⁶ Interview publiée par le média canadien "The Star" : http://www.thestar.com/news/world/2014/12/08/ghana_canadian_aid_project_goes_off_the_rails_1.html