

# **Etude d'Impact Socio-Economique du projet Goro Nickel**

## **Troisième volet**

**Stratégie de gestion des impacts socio-économiques  
proposée par le Groupe de Travail de l'EISE**

## Table des matières

Introduction :	3
1. Principes et points-clés	4
1.1. Engagement / déclaration de principe des parties prenantes	4
1.2. Articulation de la stratégie : priorités et plans d'action	4
1.3. Principes sous-jacents	7
1.4. Les parties prenantes et leur rôle	8
1.4.1. Communautés	8
1.4.1.1. Organisations communautaires	8
1.4.1.2. Autorités coutumières	8
1.4.1.3. Associations	8
1.4.2. Goro Nickel et ses entreprises sous-traitantes	9
1.4.3. Les autres acteurs économiques	9
1.4.4. Les institutions de la Nouvelle Calédonie	9
1.4.4.1. Services administratifs	10
1.4.4.2. Municipalités	10
2. Structure pérenne de gestion et de mise en œuvre	10
2.1. Gouvernance / pilotage	10
2.2. Organisation / Ressources	12
2.2.1. Ressources humaines	12
2.2.2. Ressources matérielles et financières	13
2.3. Communication	14
3. Etapes suivantes	15
4. Directions pour les plans d'action	15
4.1. Construction des plans d'action	16
4.2. Identifier des partenaires pour la gestion des impacts	17
4.3. Plans de gestion des impacts	18
4.3.1. Plan de développement des aptitudes générales des communautés	18
4.3.2. Plan d'implication des communautés dans le suivi environnemental	21
4.3.3. Plan formation et emploi	23
4.3.4. Plan de reclassement post construction	25
4.3.5. Plan de soutien au développement économique	26
4.3.6. Plan de préservation de la culture et d'aide à la vie quotidienne des employés	29
4.3.7. Plan de développement des infrastructures (Yaté)	31
4.4. Plans transversaux de support	32
4.4.1. Plan de communication	32
4.4.2. Plan de financement	33
4.4.3. Plan de suivi	33
Annexe : matrice liant les impacts identifiés et les plans de gestion	34

## Introduction :

La stratégie de gestion des impacts socio-économiques liés au projet Goro Nickel (GNi) est le troisième volet du rapport final et l'aboutissement de l'Etude d'Impact Socio-Economique (EISE), financée par Goro Nickel et menée à bien par une équipe indépendante, dédiée à cette tâche, et appuyée par le consultant URS.

Ce document est une proposition du groupe de travail de l'EISE. Il s'appuie sur les deux précédents volets du rapport final : l'état initial du contexte socio-économique et l'évaluation participative des impacts socio-économiques (y compris les aspects culturels).

Bien que bâtie sur des principes généraux et des techniques utilisées dans d'autres projets d'envergure internationale, cette stratégie, à l'instar des phases précédentes de l'étude, tire sa substance des consultations menées auprès des communautés incluses dans le périmètre de consultation. Elle est donc spécifique au projet GNi, en l'état actuel de son avancement (novembre 2007). La stratégie proposée par le groupe de travail et les plans d'action qui en découlent s'inscrivent dans la continuité du travail entrepris dans le cadre de l'EISE. Ils se fondent sur le maintien du dialogue engagé avec les communautés et l'appropriation de ces actions par les communautés.

L'objectif de GNi est de développer ses activités de façon commercialement efficace et profitable, dans le respect des principes de développement durable. Ceci suppose pour GNi de maintenir, au-delà de ses obligations techniques et réglementaires, une « licence sociale d'exploiter » auprès des communautés. La voie suggérée par le groupe de travail de l'EISE, pour atteindre cet objectif est l'ouverture, la participation effective des communautés et la prise en compte de leurs attentes et de leurs inquiétudes par rapport au projet.

L'objectif du présent document est :

- d'ébaucher les grandes directions de la stratégie de gestion des impacts identifiés sous la forme de plans de gestion ;
- de pré-identifier les structures et les moyens généraux nécessaires à la mise en œuvre et au suivi de cette stratégie ;
- de poser les principes de participation des parties prenantes.

Ce document pourrait servir de base à un accord de principe entre les différents intervenants (parties prenantes) sur la marche à suivre pour franchir les étapes suivantes : Goro Nickel ; le groupe de travail chargé de la supervision de l'étude ; le Gouvernement de la Nouvelle Calédonie ; la Province Sud ; les instances communautaires et coutumières et les autres partenaires potentiels.

En prolongement de cette introduction, une section rappelle brièvement les principes fondateurs et les points-clés de cette stratégie de gestion des impacts socio-économiques.

Les structures nécessaires pour soutenir cette stratégie, pour mettre en place et suivre les plans de gestion des impacts sont ensuite discutées, avant d'évoquer les étapes à suivre.

La deuxième partie du document esquisse des propositions de direction pour l'élaboration de plans d'action, en lien avec les impacts identifiés et les solutions proposées par les communautés, lors de la période de consultation. La méthode de définition d'indicateurs de suivi adéquats pour chacun de ces plans est également indiquée.

## **1. Principes et points-clés**

### **1.1. Engagement / déclaration de principe des parties prenantes**

L'adhésion et l'engagement des différentes parties prenantes pourraient se traduire dans une déclaration formelle et publique, en faveur de la présente stratégie (peu importe sa forme et son contenu final).

Un tel geste aurait une valeur symbolique de « parole donnée » et afficherait une volonté explicite de participer au bien-être des communautés, dont la participation est cruciale. Cela poserait également le cadre de l'engagement, avec des directions claires, tout en gardant toute flexibilité quant au détail des plans de gestion des impacts.

### **1.2. Articulation de la stratégie : priorités et plans d'action**

La stratégie doit s'entendre comme un document cadre qui :

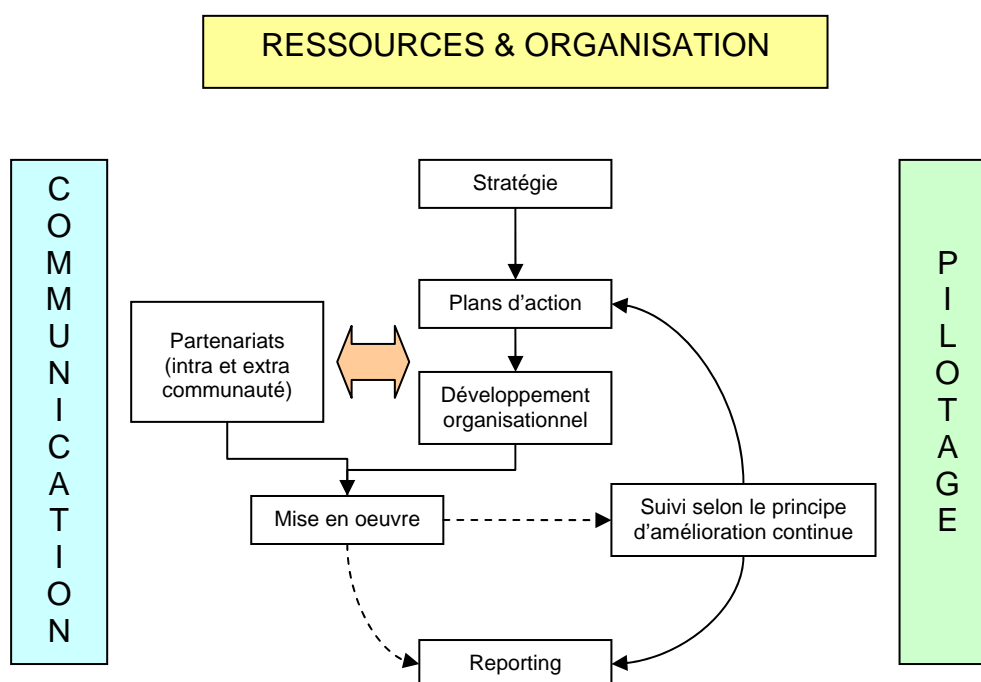
- pose les grands principes
- étudie les structures optimales à mettre en place pour traiter les étapes suivantes de la gestion des impacts
- propose des objectifs et des directions pour les plans d'action susceptibles d'être développés.

Ce cadre a pour ambition d'être opérationnel et doit donc être considéré comme flexible. S'il est probable que les grands axes resteront valables à moyen, voire long terme, les priorités et les actions individuelles à suivre varieront en fonction des circonstances (liées ou non au projet) dans lesquelles se trouvent les communautés.

C'est pour cette raison que les plans d'action doivent être développés par une instance opérationnelle, à même de fixer et de réviser les priorités, en fonction des besoins et des attentes exprimés par les communautés (susceptibles d'évoluer) et des contraintes de temps et de budget.

La cohérence de l'ensemble s'articule autour de ces deux éléments centraux complétés par d'autres modules, ainsi que représenté dans la Figure 1. Ce schéma est une construction théorique conceptualisant l'articulation des différents éléments. Il peut sembler lourd à appliquer. Cependant, dans la pratique, les différentes étapes peuvent s'enchaîner très rapidement et de manière très fluide, dès lors qu'existe un accord/consensus entre les acteurs en présence. Le schéma proposé doit s'envisager comme une aide à la réflexion et non comme un carcan.

**Figure 1: Vue d'ensemble du processus**



L'organisation stratégique repose sur trois piliers : les **ressources et l'organisation**, la **communication** et le **pilotage** (ou gouvernance), décrits plus en détails dans la section suivante consacrée aux structures de support de la stratégie.

Les **plans d'action** doivent être conçus comme des outils de travail flexibles et susceptibles d'évoluer dans le temps. Un même plan d'action peut couvrir plusieurs catégories d'impacts et incorporer plusieurs des solutions envisagées lors des consultations.

La recherche et la construction de **partenariats** entre les parties prenantes (et en premier lieu les communautés) et, le cas échéant, des organismes extérieurs, est un principe sous-jacent important de la stratégie. En effet, les partenariats concrétisent le principe de participation, mais permettent également de mutualiser les ressources (humaines, matérielles, financières) et de générer une créativité et un dynamisme plus grands dans la recherche de solutions bénéficiant à un plus grand nombre. Ils permettent aux parties en présence de mieux se connaître et d'apprendre chacune l'une de l'autre. Ceci peut poser les fondations d'un processus de développement économique local amené à se perpétuer indépendamment du projet GNi. Le développement de plans d'action et la recherche de partenariats sont donc liés, dans la mesure où il est nécessaire d'avoir au moins l'ébauche d'un plan d'actions pour rechercher efficacement des partenariats. Réciproquement, les plans d'action doivent pouvoir être modifiés et complétés, en collaboration avec les partenaires. Des exemples de fonctionnement de tels partenariats sont indiqués ultérieurement (en encadrés).

Le **développement organisationnel** des plans d'action est étroitement lié à la construction de partenariats ; cette étape correspond à la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation des actions développées dans les plans (moyens humains, matériels et financiers).

La **mise en œuvre** pratique du plan d'action peut ensuite intervenir, en déroulant les actions prévues et en laissant un maximum de flexibilité aux communautés, pour s'approprier le processus et pour poursuivre les actions à leur rythme.

Par souci d'efficacité et pour ne pas perdre de vue les objectifs fixés, la mise en œuvre est soumise à un **suivi** approprié : en cas de déviation par rapport aux objectifs initiaux, le plan d'action peut être réévalué et modifié. Le suivi peut aussi révéler que les actions amènent des résultats différents de ceux escomptés, mais toujours positifs ; il convient alors d'évaluer l'opportunité de continuer dans cette voie. Par ailleurs, suivant le même principe **d'amélioration continue** et **d'adaptation**, il est important de s'assurer régulièrement que le travail mené est en adéquation avec les objectifs et les attentes des communautés (qui sont elles-mêmes susceptibles de varier).

Enfin, la mise en œuvre et le suivi amènent logiquement à l'étape du **reporting**, qui n'est pas une fin en soit, mais une étape du cycle opérationnel. Cette étape de reporting remplit également une fonction importante : celle de maintenir l'engagement des organes de gouvernance et des autres parties auxquelles il s'adresse (gouvernement, autorités coutumières, etc). Cela permet également aux pourvoyeurs de fonds et de moyens de s'assurer que ceux-ci ont été employés conformément aux accords initiaux conclus. Ce reporting peut notamment s'appuyer sur les **indicateurs** qui pourront être élaborés, pour évaluer l'importance des impacts identifiés.

*Les mesures destinées à limiter les conséquences sociales générales doivent faire partie des plans d'action environnementale et sociale ou d'autres plans spécialisés. Ces derniers sont généralement nécessaires lorsque le projet nécessite des mesures de protection sociale ou présente d'autres aspects particuliers qui exigent des interventions complexes sur une durée donnée. On peut atténuer certaines répercussions par une opération unique ou par un ensemble d'opérations ponctuelles. À titre d'exemple, la construction d'ouvrages anti-bruit permettra de réduire le bruit résultant d'un projet routier. D'autres répercussions, comme le déplacement physique ou économique, nécessitent des plans d'atténuation plus complexes, qui comprennent souvent plusieurs programmes. [...] Chaque programme consiste, à son tour, en un train de mesures assorties d'objectifs précis visant différentes catégories des populations concernées.*

*Le plein appui des dirigeants de l'entreprise est indispensable à la bonne application des mesures d'atténuation. Ce soutien facilite l'affectation régulière des fonds et d'autres ressources nécessaires au programme. Par ailleurs, la mise en œuvre efficace de ces mesures nécessite souvent une collaboration entre l'entreprise responsable du projet, les groupes de la société civile, les communautés touchées et les organismes publics.*

Source: IFC

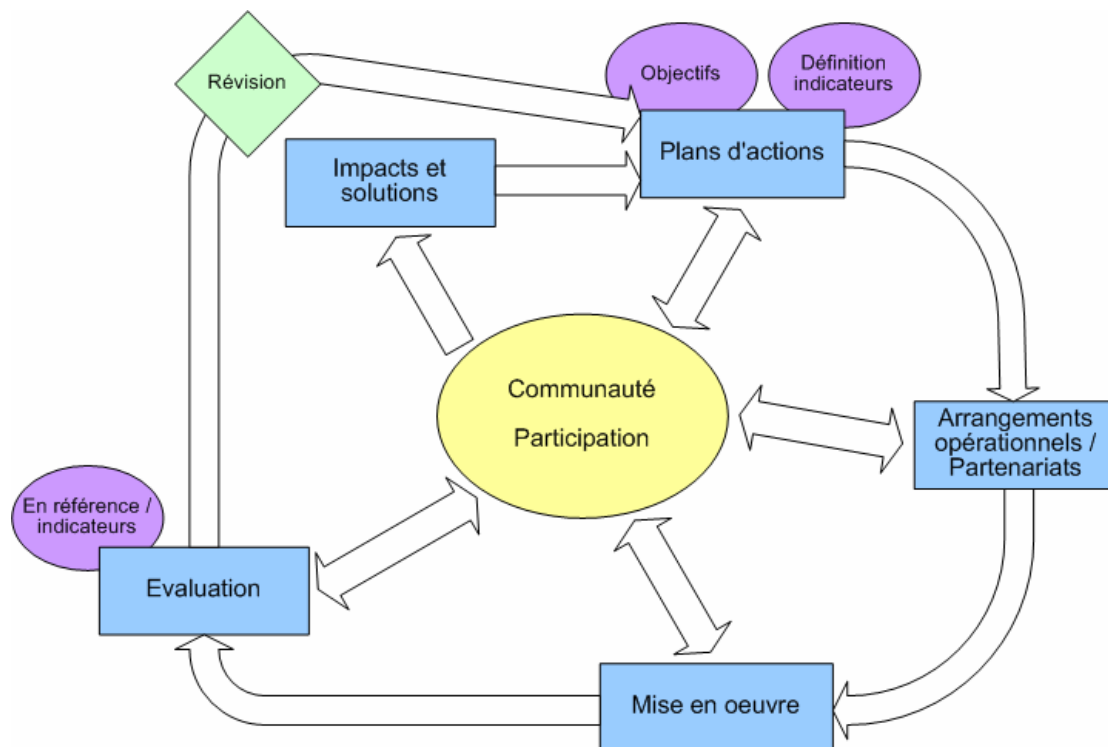
[http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_SocialGPN\\_French/\\$FILE/SocialGPN\\_French.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_SocialGPN_French/$FILE/SocialGPN_French.pdf); p19

### 1.3. Principes sous-jacents

Certains des principes suivants ont été évoqués préalablement. Ils gouvernent à la fois la stratégie, les plans d'action et la mise en place opérationnelle.

- **Communication** ouverte (à double sens : information et écoute). Sans communication, il n'y a ni compréhension ni confiance et, sans confiance, il ne peut y avoir de coopération et de participation. Selon le même principe, communiquer honnêtement les résultats des actions entreprises, qu'elles aient été couronnées de succès ou non, permet de maintenir l'implication de tout le monde, de renforcer la confiance et, potentiellement, d'appeler à une participation renforcée.
- **Participation** : il s'agit d'impliquer les communautés et les autres parties prenantes, qui doivent s'appropriier les stratégies et les plans d'action.
- **Partenariat** : la mise en œuvre des plans d'action fait appel à des partenariats dans toute la mesure du possible, pour les raisons évoquées dans la section précédente.
- **Amélioration continue** : il est important d'admettre qu'on apprend dans l'action. L'expérience de la mise en œuvre amène à reconsidérer ou à rediriger certains plans. Par ailleurs, les circonstances et les attentes des communautés varient et avec eux, les objectifs fixés ; il est important de rester réactif et de réviser les plans d'action en adéquation. Idéalement, l'évaluation sera effectuée en collaboration avec la communauté (voir Figure 2).

Figure 2: Implication de la communauté dans le cycle de gestion des plans d'action



## **1.4. Les parties prenantes et leur rôle**

### **1.4.1. Communautés**

Les communautés mélanésiennes riveraines du projet (Yaté et Mont Dore) sont les principales parties prenantes, de par leur lien avec le pays et la terre, et parce qu'elles sont les plus susceptibles d'être directement concernées par les changements induits par un projet d'une telle envergure.

Dans le cadre de la présente stratégie, le rôle des communautés est de poursuivre le dialogue, comme elles l'ont fait dans le cadre de l'EISE et de prendre une part active à la mise en place et au suivi des plans de gestion des impacts. Elles doivent démontrer la volonté de se bâtir un avenir meilleur, dans une démarche active.

#### **1.4.1.1. Organisations communautaires**

Ces organisations sont de différentes natures et opèrent à différents niveaux. Elles ont des compétences et une légitimité qui s'appliquent à certains domaines spécifiques. Toutes ont donc un rôle à jouer, que ce soit un rôle pratique dans le cadre de la gestion d'un impact précis ou un rôle plus général de représentation des communautés.

Il est utile de rappeler, comme indiqué par les communautés lors des consultations, que la collaboration avec l'une ou plusieurs de ces organisations ne saurait se substituer à l'engagement direct avec les communautés.

#### **1.4.1.2. Autorités coutumières**

Les autorités coutumières à différents niveaux (Chefferies, Conseils des Anciens, Aire Djubea Kapone) sont les représentants traditionnels des communautés mélanésiennes. Elles ont donc vocation à servir de relais d'information entre les autres parties prenantes et la communauté et de forum de discussion au sein de chaque communauté, où les options qui s'offrent à la communauté peuvent être considérées et les décisions mûries.

Les autorités coutumières ont également un rôle moteur essentiel à jouer dans la motivation et la dynamisation de l'effort collectif de gestion des impacts par la communauté elle-même.

#### **1.4.1.3. Associations**

Les associations de tout ordre ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des plans de gestion des impacts. Ceci est à la fois un rôle classique dans le cadre de la gestion des impacts des grands projets et un point spécifiquement entériné par les communautés consultées.

Ces associations doivent néanmoins reconnaître qu'elles ne peuvent prétendre représenter la communauté pour la prise de décision concernant les grandes directions et les priorités des plans d'action. En revanche, les associations, en tant qu'agents d'action essentiels, peuvent gérer les moyens mis à disposition, rendre des comptes aux instances de surveillance et bénéficier des formations et des appuis nécessaires à leur bon fonctionnement.

### **1.4.2. Goro Nickel et ses entreprises sous-traitantes**

GNi est une autre partie prenante essentielle, contrôlant les aspects techniques et organisationnels du projet.

Les entreprises locales sous-traitantes étant susceptibles d'employer des personnes issues des communautés, elles sont de ce fait une partie prenante importante.

Par rapport aux communautés, la responsabilité de GNi et de ses sous-traitants est avant tout de mettre en place un projet industriel efficacement géré, capable de générer des bénéfices significatifs pour la Nouvelle Calédonie en général et pour la Province Sud en particulier, dans les domaines environnemental, social et économique.

Ceci requiert de consulter et d'impliquer les parties prenantes, et particulièrement les communautés, tout au long de la vie du projet. Il s'agit donc de fournir à ces communautés les moyens de :

- tout d'abord comprendre et intégrer les changements liés au projet et susceptibles de les affecter,
- puis gérer les impacts négatifs et profiter des opportunités qui découlent du projet.

Par rapport à la présente stratégie, ceci implique :

- d'adapter les circuits d'information et de décision, pour optimiser l'inclusion des attentes de la communauté ;
- de faciliter la mise en place et le fonctionnement des structures décrites dans la présente stratégie, y compris d'un point de vue financier ;
- de participer de bonne foi aux plans de mise en œuvre, autant que faire se peut, en finançant notamment les actions qu'il revient logiquement à l'industriel de financer, en partenariat ou non avec d'autres parties prenantes ;
- de garder ouvert le dialogue avec les communautés.

### **1.4.3. Les autres acteurs économiques**

D'autres acteurs économiques calédoniens sont susceptibles de contribuer aux solutions de gestion d'impact proposées, notamment dans le cadre de partenariats, par exemple au travers de la mise en place de programmes communs.

Ces acteurs économiques pourraient être des organisations professionnelles (telles que le MEDEF ou la Fédération des Industries de Nouvelle-Calédonie, etc.) ou des entreprises privées, des établissements semi-publiques ou publiques (tel Enercal, déjà présente sur le projet par le biais de sa filiale Prony Energy ou encore l'Office des postes et des télécommunications).

### **1.4.4. Les institutions de la Nouvelle Calédonie**

Les différents niveaux institutionnels de la Nouvelle Calédonie et en particulier la Province Sud, constituent une partie prenante essentielle, en raison de leurs

responsabilités par rapport aux administrés, de leurs compétences en lien avec les catégories d'impacts identifiés et de leur capacité de négociation avec l'industriel. Cette responsabilité est matérialisée dans le rôle que jouent les institutions dans la délivrance d'autorisations d'opérer et la mise en place de réglementations environnementales et sociales.

Les institutions ont donc, par nature, un rôle moteur, un rôle de surveillance et de supervision du processus. Elles ont aussi la possibilité de s'investir dans la réalisation des plans de gestion des impacts, en y contribuant en nature (par l'intervention de personnes qualifiées de leurs services) ou financièrement.

#### **1.4.4.1. Services administratifs**

Les administrations sont « le bras armé » des institutions et par là même sont les premières concernées par les partenariats potentiels à conclure. Leur contribution aux actions inscrites dans les plans d'actions, se traduit en temps (de leurs employés) ou en financements, lorsque ces actions entrent dans le cadre de leurs propres missions et objectifs.

#### **1.4.4.2. Municipalités**

Les conseils municipaux sont élus par leurs administrés et ils ont la responsabilité de veiller, en leur nom, au bon fonctionnement de nombre d'aspects entrant dans leur champ de compétences. Les municipalités sont des acteurs essentiels notamment pour tout ce qui concerne les infrastructures dont l'amélioration constitue un élément essentiel du bien-être des communautés et pour la planification urbaine.

## **2. Structure pérenne de gestion et de mise en œuvre**

La mise en place, le bon fonctionnement et le succès de la stratégie requièrent une impulsion forte et infaillible et une structure solide. Cette structure, décrite ci-dessous, devrait être organisée autour de trois piliers : la gouvernance ou le pilotage ; l'organisation et les ressources ; et la communication.

### **2.1. Gouvernance / pilotage**

Définir la structure de gouvernance à même d'assurer la gestion des impacts est une étape essentielle car elle influence la crédibilité et la légitimité de l'ensemble du processus et son acceptation par les différentes parties prenantes. En effet, une partie prenante impliquée dans le pilotage du processus, ou ayant confiance dans les structures de contrôle, y prêtera plus volontiers son soutien. Par ailleurs, une gouvernance reconnue comme fiable est susceptible d'inspirer confiance aux éventuels partenaires et de faciliter les démarches de mise en œuvre.

La première décision concerne le type de structure de gouvernance : la plus appropriée est sans doute de prévoir un **chef de programme** qui assume la direction opérationnelle et joue le rôle de moteur du processus (ou programme).

Que son coût soit ou non pris en charge par l'industriel, ce chef de programme devrait rendre compte à un **comité de pilotage** désigné au sein d'un **forum des parties prenantes**, représentant les communautés et les autres parties prenantes.

Ce comité de pilotage serait responsable de prendre toutes les décisions importantes concernant la direction des plans d'action et de superviser le déroulement du processus. Il rendrait compte au forum des parties prenantes. Ce rôle serait similaire à celui assumé par le groupe de travail de l'EISE.

### **Composition du comité de pilotage**

Comme évoqué plus haut, le comité de pilotage a une **responsabilité par rapport aux communautés** et il est important que sa composition soit à même de lui donner la légitimité nécessaire auprès des communautés et des autres parties prenantes.

Il serait désigné par les membres du forum des parties prenantes et lui rendrait compte.

Le comité de pilotage a un rôle fonctionnel de prise de décision ; il faut donc que les personnes y siégeant soient investies du pouvoir de parler au nom de l'institution ou de la communauté qu'elles représentent et soient prêtes à lui rendre des comptes.

Par ailleurs, la taille du comité doit rester modeste pour permettre une bonne dynamique de groupe.

Si cela s'avère approprié, le comité de pilotage peut être placé sous la responsabilité d'un forum des parties prenantes déjà existant et remplissant d'autres fonctions ou à créer, pourvu qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts entre ses différents rôles.

### **Rôle du comité de pilotage**

Le rôle dévolu au comité de pilotage comprend les responsabilités suivantes (liste non exhaustive) :

- Approuver les plans d'action, leurs objectifs et les indicateurs afférents ;
- Assurer une revue périodique et une éventuelle révision de ces plans d'action et objectifs (monitoring) ;
- Insuffler une dynamique au programme, et au-delà, auprès des communautés et des partenaires auxquels les membres du comité ont accès ;
- Surveiller la progression du programme conformément aux principes établis, dans les temps et les budgets impartis ; et prendre les mesures correctrices qui s'imposent ;
- Apporter des conseils au chef de programme et l'aider à surmonter les obstacles ;
- S'assurer que le lien avec les communautés est maintenu, prendre une part active à forger et à renforcer ce lien ;
- Rendre compte aux parties prenantes que les membres du comité représentent ou avec lesquelles ils sont en relations.

Les réunions du groupe de travail doivent être documentées sous forme de compte-rendu, dans un souci de clarté, traçabilité et pour pouvoir justifier du caractère légitime des décisions prises concernant le programme.

## **2.2. Organisation / Ressources**

Même en s'appuyant au maximum sur des partenariats et sur la participation de la population, il est nécessaire de doter le programme de ressources et de moyens suffisants, ne serait-ce que pour créer la dynamique d'actions non envisageables par génération spontanée.

### **2.2.1. Ressources humaines**

#### **Chef de programme**

La ressource la plus importante est sans doute le chef de programme, idéalement une personne à plein temps, dont le mandat est de veiller :

- au développement, à la réalisation et au suivi des plans d'action ;
- à la recherche et à la conclusion de partenariats ;
- au maintien du dialogue avec les communautés ;
- à la coordination et au suivi des projets inscrits dans les plans d'action ;
- à l'organisation et à l'animation des réunions du comité de pilotage ;
- à rendre compte aux différentes parties prenantes, selon des modalités à définir.

Les responsabilités et les objectifs exacts de ce chef de programme, son rattachement fonctionnel et ses indicateurs de performance pourront être précisés lorsque les structures seront établies plus durablement.

Les qualités essentielles requises pour ce rôle sont :

- une capacité à rassembler autour d'un objectif commun et à focaliser les énergies ;
- une compréhension des acteurs en présence et une capacité à entrer en contact avec tous les niveaux des organisations et des réseaux (gouvernementaux, communautaires, corporate, y compris GNI) ;
- un savoir-faire de montage et de suivi de programmes.

#### **Comité de pilotage**

Les membres du comité de pilotage doivent non seulement être investis du pouvoir de décider rapidement au nom de la partie prenante qu'ils représentent, mais aussi avoir le temps matériel de participer aux réunions, de les préparer et d'établir les contacts utiles à la bonne marche du programme.

#### **Chefs de projets / chefs d'étude / responsables terrain**

Le cas échéant, les actions à mener pourront prendre la forme de projets en tant que tels (par exemple, l'implication de la communauté dans la gestion environnementale peut être conçue comme un projet à part entière).

Dans toute la mesure du possible, la direction de ces projets pourra être confiée à des membres d'associations ou à des individus dans la communauté. Cependant, on peut envisager que dans certains cas, aucune ressource qualifiée ne puisse être trouvée par ce biais. Des moyens humains devront alors être mis en place (et financés), que ce soit sur la base d'un détachement temporaire d'une organisation partie prenante (y compris GNI), ou un recours aux services de spécialistes.

Certains plans d'action pourront prévoir la réalisation d'études (notamment auprès des communautés). Des données devront potentiellement être recueillies, pour appréhender l'évolution des indicateurs de suivi des impacts ou pour s'assurer que les actions entreprises sont toujours en ligne avec les attentes de la population. Des moyens humains seront alors nécessaires, pour mener à bien ces tâches.

### **Goro Nickel**

En temps que promoteur du projet, GNI sera amené à participer à la mise en place de certains plans d'action. Les différents départements de GNI seront donc appelés à contribuer en temps passé par leurs employés à différentes tâches ou projets. L'étendue de cette contribution est à évaluer lors de l'élaboration détaillée des plans d'action.

Pour GNI, cela impliquerait de définir les principes de collaboration et les règles de fonctionnement avec ses différents départements/directions (organisation matricielle) :

- temps / ressources à allouer à la gestion des impacts par les différents départements/directions ;
- engagements pris et respect de ceux-ci ;
- instance de pilotage / arbitrage interne à Goro Nickel.

### **Autres**

Les parties prenantes, telles que les associations, les individus des communautés et les administrations, seront amenées à contribuer à la mise en œuvre des plans d'action.

D'autres parties extérieures pourront également être sollicitées, dans le cadre des partenariats évoqués. Là encore, l'étendue de cette contribution est à détailler lors de l'élaboration des plans d'action.

### **2.2.2. Ressources matérielles et financières**

En dehors du coût des ressources humaines évoquées ci-dessus, susceptible de représenter une charge importante (un budget de fonctionnement pourra être établi, une fois trouvé un accord sur ces ressources), les moyens matériels et les ressources financières nécessaires à la mise en place des actions devront être estimées et évaluées pour chaque plan d'action.

Une source de financement récurrente est nécessaire pour la structure permanente de gestion du programme, de façon à lui donner la stabilité et la sérénité nécessaire.

En ce qui concerne les plans d'action, un plan de financement adapté à chacun d'entre eux devra être établi, en fonction des partenariats formés (ceci fait partie du

« développement organisationnel » évoqué Figure 1). On peut penser que le financement de la plupart des plans pourra être conjoint (industriel – institutions ou industriel – partenaires) et, potentiellement, provenir de la réallocation de budgets existants. Des subventions spécifiques pourront également être sollicitées, dans la mesure où les actions engagées sont susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs de développement local.

GNI pourrait élaborer un plan de développement organisationnel interne formalisant son engagement.

L'allocation des financements pourrait prendre différentes formes : enveloppe globale, gérée sous forme d'une Fondation administrée par le comité de pilotage ou autre.

Autre exemple, des détachements de personnel pourraient être envisagés, sous forme de « services communautaires » pour les salariés volontaires, favorisant l'intégration projet-communauté.

## 2.3. Communication

Le troisième « pilier » supportant la stratégie est la communication, en tant que lien essentiel entre les parties prenantes. Il est commun de considérer ce point comme allant de soi et aisé à réaliser. Cependant, une part significative des craintes, des attentes déçues et des ressentiments recueillis auprès des communautés au cours de la consultation, a pour origine des incompréhensions ou des malentendus quant aux messages communiqués.

Formaliser un plan de communication oblige à porter son attention sur les divers aspects de la communication, c'est-à-dire non seulement le contenu ou le moyen, mais également les destinataires, les canaux de communication, le contexte entourant la communication, la symbolique, etc. Aussi est-il utile de prendre en considération les points suivants :

- Le programme de gestion des impacts doit avoir un plan de communication distinct de celui de GNI, avec ses objectifs propres, à long terme et à court terme.
- Le plan de communication du programme devra être adapté régulièrement, en fonction des différentes étapes des plans d'action. Il devra être entériné par le comité de pilotage.
- Le plan de communication est non seulement un moyen de tenir au courant les parties prenantes (et en premier lieu les communautés) du déroulement du programme, mais également et surtout **l'outil** essentiel par lequel la participation devient effective. Il s'agit donc d'une communication à double sens, supposant une écoute active des messages transmis par les communautés.
- Le plan de communication pourrait être organisé autour des questions clés suivantes :
  - Que communique-t-on ? – Message.

- Pourquoi ? – Ce qu'on cherche à atteindre en communiquant.
- A qui ? – Récepteur du message, découle de la question précédente et conditionne la réponse qui suit.
- Comment ? - Contenu, forme et moyen, adapté à la culture et au niveau de langage des interlocuteurs-cible.

Un même message peut nécessiter un traitement spécifique en fonction des différents publics ciblés. Les communautés ont donné des indications utiles quant au mode de communication souhaitable, lors de l'enquête réalisée dans le cadre de l'EISE. L'une des caractéristiques des réponses récoltées est que les communautés préfèrent le contact direct et qu'elles sont en faveur d'une diffusion large (en direction de tous), plutôt que de s'en tenir à des interlocuteurs relais.

- Le suivi de l'efficacité de la communication déployée dans le cadre du programme doit également être prévu. Ce peut être une source de coût supplémentaire, mais, pour les raisons évoquées, le succès de la communication liée au programme est primordial.

### 3. Etapes suivantes

La stratégie proposée par le groupe de travail de l'EISE suggère une voie de progression vers une gestion des impacts du projet. La séquence logique des étapes pourrait être :

- Endosser formellement cette stratégie ;
- Confirmer la structure de gestion ;
- Allouer les ressources nécessaires ;
- Mettre en place les structures (ressources financières, matérielle et humaines ; gouvernance ; communication) ;
- Engager la recherche de **partenariats**, de façon formelle, pour éviter tout malentendu ;
- Détailler chaque plan en définissant des étapes concrètes et en fixant un calendrier indicatif ;
- Communiquer avec les communautés et autres parties prenantes autour des points précédents.

### 4. Directions pour les plans d'action

L'objectif de cette section est d'esquisser des propositions de directions pour les plans d'action et non de les détailler. Cette tâche appartient en effet à la structure de gestion de programme à mettre en place, qui devra s'approprier ces plans d'action.

Les actions concrètes déjà engagées, lors de l'étude, pourront être intégrées à chaque plan.

Dans cette section, avant de proposer des plans d'action, sont résumés les principes de construction des plans, puis brièvement discutée la recherche des partenariats évoquée précédemment.

Il s'agit ici de propositions de pistes de travail.

#### **4.1. Construction des plans d'action**

Les plans d'action trouvent leur source première dans le travail de consultation effectué auprès des communautés dans le cadre de l'EISE. Les impacts et les solutions envisagées sont documentés dans le volet 2 de l'EISE. Dans un souci de transparence, si des solutions proposées ne peuvent pas être intégrées au plan d'action ou sont considérées comme ayant un niveau de priorité bas, il conviendra d'expliquer les raisons de ces choix.

Le plan d'action doit être vu comme un outil de travail, permettant à tous les acteurs impliqués de partager une même référence et d'éviter ainsi tout malentendu. Le plan d'action doit être clair, concis et concret et intelligible par tous.

Par ailleurs, la gestion de plans d'action et la conclusion de partenariats fait partie intégrante du processus de développement des capacités de la communauté. En effet, ceci est essentiellement un processus organique au cours duquel les parties prenantes construisent et mettent au point les ressources organisationnelles nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés, apprennent à négocier et à suivre la mise en œuvre et à réorienter les plans d'action, à réallouer leur ressources, etc.

Les principaux éléments du plan d'action sont les suivants :

- l'objectif (éventuellement les objectifs) poursuivi ;
- un bref rappel des impacts identifiés en lien avec ce plan ;
- les partenariats à explorer / à mettre en œuvre ;
- le degré d'implication de la communauté et comment atteindre le meilleur engagement possible ;
- les actions à mettre en œuvre, avec
  - la séquence de ces actions (certaines peuvent intervenir simultanément) ;
  - les priorités ;
  - le calendrier indicatif,
  - les rôles et responsabilités ;
- les ressources nécessaires : ressources humaines et financières (et comment accéder à ces ressources) ;
- le ou les indicateurs de suivi et d'évaluation ;

- les actions de communication à mener (en renvoyant au plan de communication global).

A noter qu'il peut exister des synergies entre les différents plans d'action et qu'il y a donc lieu, pour les mettre en évidence, de lier ces plans entre eux.

## 4.2. Identifier des partenaires pour la gestion des impacts

La conclusion de partenariats, pour mettre en œuvre des plans d'action, est à la fois un moyen de mettre en pratique le principe de participation active (lorsque les partenariats sont conclus avec des instances communautaires) et une façon de poursuivre efficacement des objectifs communs ou conjoints (lorsque les partenariats sont conclus avec des administrations ou des institutions ou partenaires extérieurs à la communauté).

Des partenariats pourraient, par exemple, être mis en place avec les institutions sur la question de l'éducation, dans la mesure où les objectifs peuvent se rejoindre. Il arrive parfois que des budgets existent pour poursuivre ces objectifs, mais que la mise en œuvre s'avère problématique pour l'administration concernée. Un partenariat peut donc se révéler une manière idéale d'aboutir à la réalisation d'objectifs concertés, en mutualisant les moyens.

Les partenariats sont donc fondés sur :

- L'existence **d'objectifs communs** à ceux du programme de gestion des impacts ;
- L'existence d'un lien ou l'intérêt à développer un **lien privilégié avec la communauté** ;
- L'identification de situations où des **bénéfices mutuels** peuvent être retirés de la mise en place d'actions planifiées - cela peut même être un intérêt commercial, dans le cas d'un partenariat avec une entreprise privée, dans la mesure où les intentions sont clairement affichées ;
- La capacité de mettre en commun des **ressources complémentaires** contribuant à la poursuite de l'objectif fixé : par exemple, l'un des partenaires peut amener la force de travail, l'autre le financement.
- Le partage des connaissances et **le transfert de compétences** : par exemple, l'une des parties peut apporter une compétence technique, alors que l'autre peut apporter une connaissance terrain.

Les partenaires doivent reconnaître l'intérêt de l'autre partie et de la communauté à poursuivre les objectifs fixés et maintenir une attitude collaborative tout au long du partenariat. La confiance de la communauté dans les partenaires est une clé du succès de ces accords ; il est important qu'aucun des partenaires n'engage des actions susceptibles de décrédibiliser l'action engagée ou ses co-partenaires.

Par nature, les **associations locales** volontaires constituent des partenaires potentiels, dans la mesure où leur objet (la cohésion ou le développement communautaire) peut être très proche des objectifs des plans d'action. Il convient cependant de s'assurer qu'elles ont bien à cœur de travailler pour l'ensemble de la

communauté et non simplement la défense des intérêts d'un petit groupe. Les associations peuvent être particulièrement qualifiées pour participer aux actions concernant :

- la lutte contre l'alcoolisme ;
- l'organisation d'activités pour les jeunes désœuvrés ;
- le soutien scolaire ;
- la transmission de la culture / langue aux enfants ;
- l'économie domestique (gestion de l'argent) ;
- les projets de développement économique.

D'autres associations sectorielles ou à couverture plus large (type associations environnementales) peuvent également être intéressées à participer aux actions et, dans la mesure où elles ont la confiance des communautés, peuvent leur apporter des connaissances et des compétences utiles.

Comme évoqué plus haut, les **services administratifs** et **les communautés locales** sont d'autres candidats « naturels » pour ces partenariats.

### 4.3. Plans de gestion des impacts

Les plans proposés ci-dessous sont simplement des propositions de direction et des ébauches, sans prétention d'exhaustivité. Les plans doivent être considérés comme des documents dynamiques.

#### 4.3.1. Plan de développement des aptitudes générales des communautés

Le développement des aptitudes des communautés est une composante essentielle des plans de gestion des impacts.

En effet, permettre aux communautés de mieux appréhender ou de s'intégrer dans le monde qui les entoure répond clairement aux principes de développement durable. Ceci passe par un accompagnement et un transfert de connaissances qui tiennent compte des besoins et des aspirations individuelles et collectives. Une communauté mieux informée, dont les membres sont formés et soutenus, est plus à même de transformer à son avantage les changements de son environnement.

Il s'agit donc bien de partir des **besoins** des communautés, en matière de développement technique, pratique ou théorique ; de comprendre comment y répondre et de mettre à disposition des **moyens** appropriés pour les appréhender, que cela passe par une formation appropriée ou par un accompagnement personnalisé (sous forme de conseils, de lecture, etc).

La dimension de diagnostic personnalisé est donc fondamentale. Formation s'entend ici au sens large de développement des aptitudes techniques ou de connaissances facilitant la réalisation d'un projet individuel ou communautaire, visant à améliorer l'autonomie du destinataire de la formation, voir lui permettre de transmettre, à son tour, le savoir faire acquis.

Ce développement des aptitudes ne se traduit pas nécessairement par l'obtention d'un diplôme, mais plutôt par l'accès à une **autonomie** plus grande dans la gestion des défis quotidiens. Chacun est mis en situation de s'approprier cette formation comme un outil mis à sa disposition et non subi, comme c'est trop souvent le cas. Le mot « formation » employé ici par mesure de simplification ne doit donc pas masquer cette réalité.

Ce plan est un plan « transversal », dans la mesure où les actions de développement des aptitudes des communautés peuvent aider à la gestion de différents impacts.

- **Objectif : Mettre les individus et les groupes communautaires en situation de réussir**, ce qui implique de donner aux communautés les compétences techniques et organisationnelles leur permettant de participer de façon constructive à la gestion des impacts (environnementaux et socio-économiques). A titre individuel, donner à chacun les capacités de s'adapter aux changements de l'environnement socio-économique.
- **Impacts concernés** : environnement, conditions de vie (économie), gestion de l'argent et, indirectement, toute autre catégorie d'impacts. L'emploi et l'emploi post-construction sont traités dans un plan à part.
- **Partenariats à explorer** :
  - Associations à vision éducative ;
  - Province Sud : Service de l'Emploi et de la Formation ;
  - DFPC
  - Goro Nickel ; entreprises sous traitantes
  - CCI ; chambres consulaires... ;
  - Organismes de formation professionnelle et autres.
- **Implication des communautés** : importante, pour l'identification des candidats aux formations, pour la mise en place de celles-ci, voire pour dispenser des formations.
- **Actions à explorer** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur) :

NB : même lorsque cela n'est pas précisé, chaque point ci-dessous suppose un diagnostic préalable des besoins de chacun, posé avec les individus ou les groupes, pour les amener à en prendre conscience, à les définir et à identifier les actions potentielles.

- Mettre en place une formation scientifique spécifique, pour fournir à des jeunes (ou autres membres de la communauté qui exprime un intérêt pour la question) les moyens de comprendre les processus chimiques et données environnementales liées au projet GNi. (Ceci suppose de procéder à une identification et à une sélection des candidats potentiels satisfaisant le plus grand nombre).

- Organiser des réunions d'information sur des sujets environnementaux (préservation de la flore / faune, lutte contre les feux de forêts, gestion des déchets) pour les membres des communautés en ayant exprimé l'intérêt.
  - Organiser des interventions sur le même sujet dans les établissements d'enseignement secondaire (répond aussi à l'objectif de motiver les jeunes en dynamisant leur enseignement).
  - Organiser des formations ou des stages à la pépinière de GNi pour les personnes en exprimant la volonté (en lien avec d'éventuelles opérations de reboisement).
  - Mettre en place des formations administratives pour les gestionnaires d'entreprises (après avoir estimé les besoins), en lien avec les opportunités économiques.
  - Etudier les besoins et organiser les formations appropriées (par exemple : informatique, gestion de projet, gestion de budget, expression en public, communication écrite) pour les membres des associations se portant volontaires pour aider à la gestion des impacts socio économiques (toutes catégories d'impacts).
  - Evaluer le besoin pour des formations à l'économie domestique, la gestion de l'argent et l'investissement (financier ou autre : différents niveaux possibles) et procéder à l'organisation de ces formations, avec évaluation, suivi et renforcement *a posteriori* ; étudier la possibilité de faire de même auprès des jeunes des établissements secondaires ;
  - Etudier le besoin pour des formations de second niveau, de type « formation de formateurs », de manière à apprendre aux individus à transmettre leur savoir (ce qui implique surtout de leur donner confiance en leurs capacités et connaissances) ;
  - Amener la communauté à organiser l'évaluation et le suivi des bénéfices des formations dispensées, pour les individus impliqués et la communauté (par exemple : les jeunes sont-ils impliqués dans des activités scientifiques de quelque ordre que ce soit après avoir suivi une formation ?).
- **Ressources** : à définir ultérieurement, pour chaque formation ou action.
  - **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
    - Indicateurs de type « input » (ou indicateur de l'effort consenti) : nombre de demandes de formation par catégorie, nombre de personnes formées, nombre de réunions d'information montées, nombre de participants ;
    - Indicateurs de type « output » : évaluation par les participants aux formations et aux réunions sur l'utilité de celles-ci ;
    - Indicateurs de type « résultat » : perception de la communauté par rapport à ces actions et modification de la perception de la

communauté par rapport à leur compréhension des informations qui leurs sont communiquées (environnement).

- **Communication :**
  - Communiquer sur les formations / réunions proposées.
  - Communiquer et impliquer la communauté dans la sélection des candidats aux formations.
  - Organiser un retour aux communautés sur le succès (nombre et évaluation) des réunions et des formations organisées.
  - Impliquer les individus bénéficiaires des formations dans des témoignages / retours sur expérience faits aux communautés.

#### **4.3.2. Plan d'implication des communautés dans le suivi environnemental**

- **Objectif :** donner confiance à la communauté en pratiquant l'ouverture et la transparence.
- **Impact concerné :** environnement.
- **Partenariats à explorer :**
  - Clans de la mer ;
  - Associations (environnementales et / ou communautaires).
- **Actions à explorer** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur) :

##### **Gestion participative**

- Déterminer avec GNi les possibilités de déléguer une partie du suivi environnemental prévu à des partenaires communautaires (tout en restant financé par Goro Nickel).
- Etudier la possibilité de compléter le dispositif de suivi environnemental pour couvrir les aspects générant des inquiétudes au sein de la population.
- Dialoguer avec les clans de la mer, en tant que relais potentiels sur les questions de l'environnement, et recenser les associations ou autres partenaires communautaires volontaires pour entreprendre un tel suivi et évaluer leurs compétences et capacités (technique, personnel) actuelles et potentielles d'entreprendre les tâches envisagées ; identifier les besoins de formation.
- Mettre en place les formations requises – en lien avec le plan de développement des aptitudes des communautés.

##### **Amélioration de l'information** (en lien avec le plan de communication)

- Impliquer les communautés (mêmes interlocuteurs que ci-dessus ou non) dans la définition d'indicateurs environnementaux compréhensibles pour la population (en collaboration avec l'industriel et/ou les experts). Valider ces outils avec la communauté.
- Apporter une réponse claire et directe aux interrogations actuelles de la population, en expliquant ce qui est faisable, ou non, et pourquoi. En particulier, clarifier :
  - La rationalité économique du processus (plutôt que d'exporter le minerai) ;
  - Les raisons pour rejeter en mer plutôt que sur terre ;
  - Les raisons pour adopter le tracé du tuyau.
- Puis, mettre en place un mécanisme de traitement des questions de la population, par collection des questions dans les tribus, et faire retour en face à face pour les questions complémentaires.
- **Implication des communautés** : application du principe de gestion participative par l'industriel, qui accepterait de déléguer une partie de ses responsabilités.
- **Ressources** : à définir ultérieurement, en fonction de l'ampleur du programme et des besoins de formation.
- **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
  - Indicateurs de type « input » : nombre de personnes formées ou budget alloué à l'équipement / à la formation des partenaires.
  - Indicateurs de type « output » : nombre et nature des paramètres environnementaux suivis par des partenaires; nombres d'indicateurs environnementaux définis en collaboration avec la communauté ; bulletins d'information émis par les partenaires à destination de la population ; nombre de questions de la communauté reçues et répondues.
  - Indicateurs de type « résultat » : niveau de confiance de la population dans le dispositif.
- **Communication** :
  - En lien avec le plan de communication : définir les règles de communication du suivi environnemental effectué à l'ensemble des communautés (base régulière / événements exceptionnels, moyen, etc.).
  - Etudier l'opportunité (c'est-à-dire comprendre si cela donnerait confiance à la communauté) de définir et de communiquer un engagement d'avertir les communautés en cas d'incident

environnemental (mer tournant au rouge, dépassement des seuils de pollution air / eau, etc....).

### **Projets environnementaux bénéfiques sur le plan économique**

*Un [...] moyen de générer des revenus peut être la création d'emplois dans le cadre de projets de mise en valeur de l'environnement. Les projets environnementaux sont souvent urbains et peuvent comporter l'établissement d'entreprises de gestion ou de recyclage des déchets (matières plastiques et fibres par exemple) en produits commercialisables. Dans les zones plus rurales, les populations locales peuvent créer des pépinières et entamer des opérations de reboisement pour compenser les effets de projets dans les secteurs du pétrole, du gaz, des mines et de la foresterie. Il convient de rechercher des méthodes novatrices pour exploiter les synergies entre la valorisation du capital humain et les améliorations de l'environnement.*

Source: IFC,

[http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_SocialGPN\\_French/\\$FILE/SocialGPN\\_French.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_SocialGPN_French/$FILE/SocialGPN_French.pdf), P26

#### **4.3.3. Plan formation et emploi**

- **Objectif** : permettre aux membres de la communauté qui le souhaitent d'accéder aux emplois disponibles et de profiter du dynamisme économique généré par le projet.
- **Impacts concernés** : emploi et emploi post-construction (voire aussi le plan de reclassement ci-dessous et le plan de soutien au développement économique).
- **Partenariats à explorer** :
  - Service Emploi et Formation Province Sud ; DEFE....
  - Cellule de Développement Economique Province Sud ;
  - CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie);
  - Industriel.
- **Actions à explorer** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur) :
  - Suivre le nombre de personnes des communautés travaillant sur le site, ainsi que les postes offerts en première instance à des individus de ces communautés.
  - Proposer des formations pour maximiser l'adéquation entre les postes offerts et les compétences de la population (D.U. ; classe préparatoire ; etc.) – poursuite et amplification ;
  - Identifier les talents potentiels dans chaque tribu (par le biais des associations / des structures d'insertion en place telles que la MIJ/SEF...)

- Mettre en place de relais d'information, pour tenir la communauté informée des possibilités d'emploi et de formation offertes ;
  - Organiser des visites de site pour les jeunes, pour encourager les vocations et la motivation ;
  - Organiser des interventions-témoignages de personnes expérimentées des tribus auprès des jeunes (établissements scolaires ou à l'occasion de manifestations diverses à déterminer), pour les motiver à faire des études / des formations ;
  - Organiser des entretiens individuels avec les jeunes pour parler de leur futur professionnel (potentiellement en partenariat avec le SEF-PS) ;
  - Organiser un système de stages pour ancrer les jeunes dans la vie professionnelle.
- **Implication des communautés** : significative - pour la diffusion de l'information sous la forme qui leur convienne, participation à l'identification des candidats aux formations et aux emplois et pour l'organisation de réunions-témoignage.
  - **Ressources** : à définir ultérieurement.
  - **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
    - Indicateurs de type « input » : nombre de personnes des communautés travaillant sur le site ; écart entre le nombre de postes ayant été offerts en premier lieu à des personnes des communautés, mais occupés par d'autres (faute de trouver les qualifications nécessaires).
    - Indicateurs de type « output » : nombre de personnes formées pour pouvoir accéder à un poste donné – coût de la formation ; nombre de jeunes rencontrés en entretiens de carrière ; nombre de visites de site organisées pour les jeunes ; nombre d'interventions-témoignages ; nombre de stages offerts ; nombre de bulletins d'information emploi affichés ou distribués.
    - Indicateurs de type « résultat » : nombre de personnes à la recherche d'un emploi (dans les communautés) ; pourcentage d'emploi local chez GNI et nombre d'emplois générés par les contrats GNI ; perception de la population par rapport aux formations offertes.
  - **Communication** :
    - En lien avec le plan de communication : moyens à mettre en œuvre pour que l'information concernant l'emploi et la formation parvienne bien aux personnes concernées.
    - Communication aux communautés des résultats de ce plan.

### **Misima Mines (Papouasie-Nouvelle-Guinée)**

*Misima Mines Limited, une société d'exploitation aurifère de Papouasie-Nouvelle-Guinée, a créé des programmes de formation destinés aux employés de la mine et à la main-d'oeuvre extérieure. Pour développer au maximum l'emploi local, elle a mis en place un programme d'apprentissage de niveau équivalent à un diplôme d'enseignement technique dans les métiers de la mécanique, du secrétariat et du bâtiment. Elle a offert des bourses universitaires et des bourses de formation en soins infirmiers, en santé et sécurité du travail, en exploitation industrielle et en soins de santé communautaires. Le responsable de la formation de l'entreprise organise en outre des stages de secrétariat élémentaire au collège local et une formation en informatique pour les employés. La société offre par ailleurs à la communauté des formations en comptabilité, en droits juridiques, en administration villageoise et en organisation des collectivités.*

Source : SFI, Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice

#### **4.3.4. Plan de reclassement post construction**

- **Objectif** : limiter les impacts négatifs liés à la diminution (et changement de nature) des emplois offerts sur le site au terme de la construction.
- **Impacts concernés** : emploi post-construction.
- **Partenariats à explorer** :
  - Service Emploi et Formation Province Sud ; DEFE ; Direction du Travail ;
  - Cellule de Développement Economique Province Sud ; cellule de reclassement
  - CCI ;
  - Industriel et sous-contractants.
- **Actions à explorer** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur) :

Etudier la possibilité de travailler en partenariat avec des relais communautaires sur le sujet de l'emploi post-construction pour traiter, autant que possible, les points suivants (de façon à assurer une prise en charge individuelle) :

- Etablir une typologie des postes qui seront offerts sur le site en période d'exploitation et des compétences disponibles sur place : ceci pourra être complété par les communautés et servir d'outil de travail et de communication.
- Identifier les individus actuellement employés par GNi ou des sous-contractants susceptibles de se retrouver sans emploi ;

- Travailler avec les sous-traitants pour envisager des solutions où un maximum d'employés seraient conservés au-delà de la période de construction et alloués à d'autres activités ;
  - Identifier des postes GNI et sous-contractants pour lesquels est anticipé l'insuffisance de compétences locales ;
  - Proposer des bilans de compétences aux individus susceptibles de se retrouver sans emploi ;
  - Proposer des formations qualifiantes (en coopération avec la Province Sud) à ces individus – en lien avec le plan de formation et emploi ;
  - S'appuyer sur le plan de développement économique pour encourager ces individus à se lancer dans des activités alternatives à l'emploi salarié sur le site ;
  - S'appuyer sur les réseaux provinciaux (partenariat avec le SEF/gouvernement) pour proposer des reclassements hors du site.
- **Implication des communautés** : significative - à la fois à titre individuel et aussi collective, pour identifier les personnes ayant potentiellement besoin d'aide et leur fournir le soutien requis.
  - **Ressources** : à définir ultérieurement.
  - **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
    - Indicateurs de type « input » : nombre de sous-contractants impliqués dans l'exercice de reclassement, nombre de personnes contactées personnellement pour participer à l'exercice de reclassement.
    - Indicateurs de type « output » : nombre de bilans de compétences réalisés, nombre de formations proposées et suivies, nombre de personnes effectivement reclassées.
    - Indicateurs de type « résultat » : nombre de personnes reclassées, nombre de personnes à la recherche d'un emploi dans les communautés.
  - **Communication** :
    - Communication avec les autorités coutumières à propos de l'emploi post-construction ;
    - En lien avec le plan de communication, circulation au sein des communautés des aides à disposition et communication des résultats.

#### 4.3.5. Plan de soutien au développement économique

- **Objectif** : aider à la création d'une dynamique économique, au sein des communautés.
- **Impacts concernés** : emploi, emploi post-construction et conditions de vie.

- **Partenariats à explorer :**
  - Service Emploi et Formation Province Sud ;
  - Cellule de Développement Economique Province Sud ; DEFE
  - CCI ;
  - Adevy ; ADIE....
  - Municipalités
  - Industriel et sous-contractants.
  
- **Actions à explorer :** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur).
  - Identifier les associations et relais locaux susceptibles de jouer un rôle actif dans la mise en place d'actions de développement économique ;
  - Travailler avec GNI et gestionnaire de la base vie sur les besoins pouvant être couverts, à terme, par un approvisionnement ou des services locaux. Développer la capacité locale à y répondre en partenariat avec les entrepreneurs locaux, les structures coopératives existantes (type ADEVY) et les personnes employées sur le site qui témoigneraient d'un intérêt pour cette reconversion. Un comité spécifique pourrait être formé pour étudier ces possibilités ;
  - Coopérer avec l'ADEVY et les organismes provinciaux de développement économique, pour identifier les secteurs porteurs (schéma directeur) et relayer l'information auprès de la communauté ;
  - Identifier les structures économiques communautaires susceptibles de fonctionner et adaptées aux projets économiques envisagés ;
  - Identifier les personnes ou groupes ayant des idées de projets nouveaux ou d'extension d'activités existantes ; identifier les obstacles éventuels et les aider à résoudre ces obstacles ;
  - Identifier les besoins de formation à la gestion de projet ou d'entreprise et, en lien avec le plan de formation, voir comment y répondre ;
  - Créer / renforcer les structures de soutien et d'appui à la gestion d'activités économiques :
    - conseils commerciaux, étude de marché ;
    - conseils légaux et en matière de financement ; et
    - assistance administrative, mise en commun de moyens (ordinateurs, connexion internet, photocopieurs, faxes, etc.).

- Aider à l'accès au crédit ; étudier la possibilité de créer un fonds communautaire de solidarité pour les projets économiques (possibilité de financement 50%-50% avec fonds publics ou fondation GNi).
- **Implication des communautés** : essentielle, à toutes les étapes.
- **Ressources** : à définir ultérieurement.
- **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
  - Indicateurs de type « input » : personnes contactées pour la mise en place de projets éventuels.
  - Indicateurs de type « output » : nombre de formations dispensées, budgets de formation ; recensement des structures de soutien de projets / d'entreprise (budget), nombre d'heures de soutien délivrées par ces structures dans tous les domaines.
  - Indicateurs de type « résultats » : nombre de projets réalisés, nombre de nouvelles structures économiques mises sur pied et nombre de personnes employées par ces structures, nombre de contrats locaux GNi.
- **Communication** :
  - En lien avec le plan de communication, définir la méthode à utiliser pour toucher le plus grand nombre.
  - Communiquer avec les structures et entreprises existantes pour éviter tout sentiment de compétition.
  - Communiquer avec les autorités coutumières.

### **Projet d'oléoduc Bakou - Tbilissi - Ceyhan (Azerbaïdjan/Géorgie/Turquie)**

#### **Centre d'aide aux entreprises**

*Un an avant la construction de l'oléoduc, l'entreprise a créé à Bakou un centre d'aide aux entreprises avec le soutien d'un spécialiste à plein temps du service de promotion des petites et moyennes entreprises de la SFI. Une analyse de la chaîne d'approvisionnement a été réalisée afin de dresser la liste des services et des fournitures dont le projet aurait vraisemblablement besoin, liste qui a été publiée par l'intermédiaire du Centre. Celui-ci a, de manière proactive, identifié les compétences, entreprises et entrepreneurs locaux pour leur signaler les besoins du projet. Il a également assuré la formation dans le domaine de la préparation d'appels d'offres et de soumissions, des techniques commerciales, de la gestion financière, ainsi qu'à la manière d'entretenir des rapports commerciaux avec l'entreprise. Le programme a pour objectif de maximiser les avantages économiques du projet pour la population en identifiant de manière proactive et en formant les fournisseurs et entrepreneurs locaux afin qu'ils tirent parti des possibilités qui seront disponibles pendant la phase de mise en œuvre du projet.*

### **Programme d'investissement communautaire**

*Le projet d'oléoduc s'est engagé à élaborer et à mettre en oeuvre un programme d'investissement communautaire dans les régions d'Azerbaïdjan, de Géorgie et de Turquie qui seront affectées par les travaux de construction. Le programme a pour ambition de jeter les bases d'un développement durable pour les populations locales en créant des emplois et en améliorant le niveau de vie des communautés concernées pendant les phases d'exécution et d'exploitation, ainsi qu'à plus long terme. Il financera plusieurs types d'opérations : renforcement des capacités et développement institutionnel, éducation, aide aux petites et moyennes entreprises, appui aux organisations de la société civile, développement des entreprises et projets axés sur les communautés. Il accepte les propositions de projet émanant des organismes publics, des ONG, des organisations et communautés de développement, et octroie un financement à celles qui sont retenues à l'issue d'un processus de sélection indépendant. Les organisations sont tenues d'assurer 20 % du financement des projets qu'elles proposent, qui doivent respecter certains critères de viabilité.*

Source: IFC,

[http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_SocialGPN\\_French/\\$FILE/SocialGPN\\_French.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_SocialGPN_French/$FILE/SocialGPN_French.pdf); P20

#### **4.3.6. Plan de préservation de la culture et d'aide à la vie quotidienne des employés**

- **Objectif** : aider les personnes ayant une activité économique régulière à effectuer la transition avec la vie traditionnelle et à concilier travail et tradition.
- **Impacts concernés** : impact culturel, division des clans, vie de famille, alcool.
- **Partenariats à explorer** :
  - Associations ;
  - Services sociaux et organismes ayant une présence locale.
- **Actions à explorer** (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur) :
  - Mettre en place un comité de gestion conjointe des aménagements de vie du site, incluant éventuellement des représentants externes des tribus, compétent en matière de :
    - Prévention des problèmes liés à l'alcool;
    - Campagnes de prévention sanitaire (hygiène, MST, etc);
    - Congés pour participer à la vie traditionnelle;
    - Rythme de travail, rapprochement des conjoints, et gestion de la vie de famille en général;

- Nourriture servie sur le site.
  - Gestion des enfants : poursuite des travaux concernant :
    - Le réseau d'assistantes maternelles;
    - Le soutien scolaire;
    - Le forum des parents; etc.
  - Identifier les associations ou autres organisations communautaires volontaires pour organiser :
    - des réunions de prévention contre l'abus d'alcool (santé, accidents, etc.) et mettre en œuvre toute autre démarche (évaluation de la consommation, interdiction éventuelle, etc.) ;
    - le soutien aux personnes ayant besoin d'aide (addiction) ;
    - et évaluer les besoins de soutien et financement de ces mesures.
  - Etudier, avec les services sociaux compétents, la création d'un poste spécifique d'agent social et définir son rôle et ses missions conjointement avec la communauté ;
  - Identifier les associations ou autre organisation communautaire volontaire pour
    - travailler sur la transmission de la culture aux enfants ;
    - intégrer des activités liées à la culture dans les camps de vacances ;
    - faire des interventions sur le site pour expliquer la culture mélanésienne ;
    - faire intervenir des spécialistes de la culture mélanésienne dans les différentes communautés pour initier une réflexion ;
    - évaluer les besoins de soutien et financement.
  - Etudier la meilleure façon de dynamiser les comités d'animation des différentes communautés, pour donner des opportunités de loisirs aux jeunes notamment (et éventuellement pour dynamiser la transmission de la culture).
  - Division des clans : initier un dialogue en faisant remonter l'information collectée, durant l'enquête, aux autorités coutumières.
- **Implication des communautés** : essentielle.
  - **Ressources** : à définir ultérieurement.

- **Indicateurs de suivi et d'évaluation :**
  - Indicateurs de type « input » : budget (heures ou fonds) dédié à la mise en place du réseau d'assistantes maternelles ; budget (heures ou fonds) alloué au comité de gestion vie quotidienne du site ; budget (heures ou fonds) consacré aux actions de transmission de la culture aux enfants ;
  - Indicateurs de type « output » : décisions prises par le comité de gestion du site ; nombre de réunions du forum des parents ; nombre de réunions de prévention anti-alcoolisme ; nombre d'interventions ou manifestations culturelles mises sur pied ou financées ;
  - Indicateurs de type « résultat » : nombre d'assistantes maternelles accréditées ; nombre d'enfants en garde ; nombre d'enfants bénéficiant de soutien scolaire ; (si possible) évolution du taux d'échec scolaire/réussite scolaire ; perception des communautés par rapport aux problèmes d'alcool ; perception des communautés par rapport à l'intégration de la culture dans la vie moderne ; perception des communautés par rapport aux conflits entre les clans.
  
- **Communication :**
  - En lien avec le plan de communication, encourager les échanges entre le site et la communauté, pour que la vie du site soit plus intégrée à la vie de la communauté et vice-versa.
  - Impliquer les autorités coutumières dans ces sujets importants de gestion de l'alcool et de préservation de la culture.

#### 4.3.7. Plan de développement des infrastructures (Yaté)

- **Objectif** : répondre au besoin d'amélioration exprimé par les communautés, en particulier besoin de désenclavement.
- **Impacts concernés** : infrastructures déficientes.
- **Partenariats à explorer** :
  - Département des Infrastructures de la Province Sud et autres niveaux institutionnels ;
  - Commune de Yaté.
- **Actions à explorer** : (la séquence, l'ordre de priorité et le financement de ces actions devront être développés à un stade ultérieur).
  - Etudier la contribution potentielle de GNi aux travaux d'amélioration de la route ;
  - Identifier les fonds de développement susceptibles de contribuer au financement d'améliorations de type routier ; aider au montage de dossiers administratifs pour l'obtention de ces fonds ;

- Encourager les autorités à consulter la communauté sur les améliorations les plus urgentes à apporter à la route / autres infrastructures ;
- Ouvrir des discussions avec Enercal, pour étudier la possibilité d'obtenir des tarifs réduits pour Yaté ou une meilleure couverture de la commune par le réseau électrique.
- Ouvrir des discussions avec OPT concernant la couverture Mobilis (Yaté, île Ouen).
- **Implication des communautés** : moindre, mais soutien essentiel.
- **Ressources** : à définir ultérieurement.
- **Indicateurs de suivi et d'évaluation** :
  - Indicateurs de type « input » : heures consacrées à travailler sur des dossiers de financement ; enquêtes réalisées auprès de la communauté pour les faire participer aux décisions à prendre.
  - Indicateurs de type « output » : fonds dédiés par les partenaires à la réfection des infrastructures ; km de routes ou ouvrages réalisés pour rendre la route plus sûre.
  - Indicateurs de type « résultat » : nombre d'accidents par rapport à la densité du trafic, amélioration du temps de trajet entre Yaté et Nouméa.
- **Communication** :
  - En lien avec le plan de communication, organiser le dialogue entre la communauté, la mairie et les autorités coutumières sur le sujet des infrastructures et les impliquer, autant que possible, dans la prise de décision.

#### **4.4. Plans transversaux de support**

Les différents plans décrits ci-dessus comprennent tous les éléments suivants : communication, financement et suivi. Pour une gestion coordonnée, et une présentation plus synthétique, il est conseillé de mettre en place des plans consolidant de manière transversale ces trois dimensions essentielles. Ceci présente aussi l'avantage de pouvoir solliciter, si nécessaire, l'avis de spécialistes dans chaque domaine.

##### **4.4.1. Plan de communication**

Souvent évoqué ci-dessus, le plan de communication avec les communautés, les autres parties prenantes et partenaires, est un pivot, car les informations ou les actions non comprises sont vouées à l'échec. Il importe donc, pour chaque élément de communication, de prendre en compte les préférences et les habitudes des interlocuteurs ciblés.

Ce plan de communication devra être développé simultanément à la finalisation des plans opérationnels de gestion. Une ébauche de ce plan global peut être établie, en

rassemblant tous les points évoqués dans les plans opérationnels et relatifs la communication.

#### **4.4.2. Plan de financement**

Le plan de financement devra reprendre le budget de fonctionnement de la structure de gestion de programme évoqué et la dotation propre à chaque plan. Bien que les financements de chaque plan opérationnel puissent venir d'horizons variés, il est utile de rassembler tous ces financements au sein d'un plan unique, pour faire apparaître les éventuels déséquilibres ou les possibilités de synergie et pour en faciliter le suivi et le reporting aux pourvoyeurs de fonds. Un tel plan permet à chaque pourvoyeur de fonds une lisibilité sur les autres partenaires participants et jette les bases d'un suivi financier rigoureux.

#### **4.4.3. Plan de suivi**

Le plan de suivi est également un élément important de pilotage, indispensable au bon fonctionnement du programme, à long terme. Il permet de s'assurer que les actions entreprises sont utiles, contribuent à la réalisation des objectifs fixés et que ces objectifs eux-mêmes sont toujours valides.

Le suivi doit permettre au chef de programme et au comité de pilotage d'identifier l'opportunité de réorienter les plans d'action et leurs objectifs ou de réviser l'allocation des ressources sur les actions spécifiques (qui peuvent se révéler trop importantes ou insuffisantes).

Un plan de suivi approprié renforce la confiance que les parties prenantes peuvent accorder au programme (selon le principe de transparence), en particulier s'il est couplé avec un plan de communication efficace.

Le suivi doit être établi à différents niveaux : pour chaque action, pour chaque plan, pour le programme en général. De même, un suivi opérationnel peut avoir lieu au niveau de chaque tâche, tandis qu'un suivi plus stratégique peut être mis en place au niveau du comité de pilotage.

Le plan de suivi pourra s'appuyer largement sur les indicateurs évoqués dans les plans opérationnels, en en définissant la fréquence, le mode de collecte et le format de communication aux parties prenantes (ceci pourra être fait une fois un accord sur chaque plan obtenu). Un des aspects du suivi est le suivi financier et une synthèse des actions de communication.

Bien que le suivi à mettre en place puisse paraître onéreux, il peut aussi donner lieu à un engagement avec les communautés : il peut par exemple être réalisé par des enquêteurs locaux, formés de façon appropriée, pour collecter l'information pour un indicateur ou un groupe d'indicateurs donnés.

# **Etude d'Impact Socio-Economique du projet Goro Nickel**

## **Troisième volet**

### **Stratégie de gestion des impacts socio-économiques proposée par le Groupe de Travail de l'EISE**

## **Annexe**

## Annexe : matrice liant les impacts identifiés et les plans de gestion

Impacts identifiés		Plans de gestion des impacts						
Impact	Impact lié	Développement des aptitudes générales des communautés	Implication des communautés dans le suivi environnemental	Formation et emploi	Reclassement post-construction	Soutien au développement économique	Préservation de la culture et aide à la vie quotidienne des employés	Développement des infrastructures
Environnement	Manque d'information	✓	✓					
Emploi	Création d'entreprises sur Yaté Immigration Manque de formation Accès aux études et à la formation	✓		✓	✓	✓		
Emploi post-construction		✓		✓	✓	✓		
Alcool		✓					✓	
Division des clans							✓	
Impact culturel		✓					✓	
Amélioration des conditions de vie	Aide aux associations	✓				✓		
Vie de famille	Education des enfants / problème de couple	✓					✓	
Infrastructures déficientes	Manque de retombées							✓
Mauvaise gestion de l'argent		✓						

A noter que l'amélioration des conditions de vie est l'objectif ultime de l'ensemble de ces plans, mais seuls les liens directs ont été retenus dans ce tableau pour éviter de l'alourdir.