

# FIELD ACTIONS SCIENCE REPORTS

**FACTS  
REPORTS**

Avril 2016

**ACCEPTABILITÉ  
ENVIRONNEMENTALE  
ET SOCIALE DES  
GRANDS PROJETS  
INDUSTRIELS :  
DU RISQUE À  
LA PROSPÉRITÉ PARTAGÉE**



Coordonné par **David MÉNASCÉ**

**azao**

**INSTITUT  
VEOLIA**

# FIELD ACTIONS SCIENCE REPORTS

FACTS  
REPORTS

Avril 2016

est publié par  
L'INSTITUT VEOLIA  
15 rue des Sablons  
75016 Paris, France  
[www.institut.veolia.org](http://www.institut.veolia.org)

## À PROPOS DE FACTS REPORTS

### OBJET ET PÉRIMÈTRE

FACTS Reports est une revue internationale à comité de lecture consacrée à la promotion d'activités sur le terrain dans les pays en développement et les pays développés, en accès libre pour les lecteurs et les auteurs. Créé en 2007, FACTS est un forum d'expression et d'échange sans équivalent qui couvre différents domaines : économie et développement, villes et services urbains, santé, éducation, environnement, agriculture...

Les articles sont soumis à un comité de lecture formé d'acteurs du terrain, d'universitaires... Les principaux critères de publication portent sur le caractère utile et reproductible des actions décrites. Des éditoriaux et des commentaires sont également publiés. Ce processus assure la contribution et l'analyse critique d'experts variés, et encourage la coopération entre auteurs.

### OBJECTIFS

L'objectif principal de FACTS Reports est d'aider les acteurs de terrain, les organisations internationales, les agences nationales, les responsables politiques et économiques, etc., à communiquer, échanger et diffuser les bonnes pratiques et les enseignements tirés de la mise en œuvre de leurs programmes. De nombreux acteurs de terrain mettent en œuvre des projets dans les pays en développement ou émergents, afin d'essayer de résoudre des problèmes liés à l'économie, à la santé, à l'environnement, à l'agriculture, à l'éducation et au développement en général. Il existe de nombreuses opportunités de tirer les enseignements des résultats de ces projets.

Cette revue est un outil international unique et constitue la première initiative de ce type dans le monde. Elle fournit aux acteurs clés du développement une plateforme neutre et indépendante pour la diffusion des bonnes pratiques. Elle leur permet, en outre, d'exprimer librement leurs points de vue et opinions, d'échanger leurs expériences et de coopérer avec d'autres acteurs du développement international du monde entier.

<http://factsreports.revues.org/>

**Rédacteur en chef : Nicolas RENARD**  
Directeur de la Prospective, Institut Veolia

**Rédacteur en chef adjoint :  
Dr. David OJCIUS**  
Professeur, University of the Pacific, États-Unis

**Directrice de la publication :  
Dinah LOUDA**  
Directrice exécutive, Institut Veolia

**Assistante de rédaction :  
Monique FOURDRIGNIER**  
Institut Veolia

**Organisme émetteur**  
Field Actions Science Reports (FACTS)  
est publié par l'Institut Veolia.  
E ISSN: 1867-8521

**Contact :**  
[facts-reports.ve@institut.veolia.org](mailto:facts-reports.ve@institut.veolia.org)

**©AUTHOR(S) 2016**  
Tous les articles sont diffusés sous la licence Creative Commons Attribution. Les auteurs conservent la titularité des droits d'auteur mais autorisent le public à copier, distribuer, transmettre et adapter leurs travaux à condition que leur nom soit cité comme il se doit.  
<http://creativecommons.org/licenses>

**Conception graphique**  
INCREA

**Imprimé en France**  
avec des encres à base végétale par un prestataire labellisé Imprim'vert sur du papier traité sans chlore, certifié FSC, produit issu de forêts bien gérées et d'autres sources maîtrisées.

**Crédits photos**  
Fotolia, Shutterstock, et différents crédits mentionnés dans les légendes des visuels.

# SOMMAIRE

P.02

## AVANT-PROPOS

Nicolas RENARD

P.03

## INTRODUCTION

David MÉNASCÉ

### 1. Comprendre les enjeux de l'acceptabilité environnementale et sociale

P. 06

La gestion des mesures de réduction et de compensation de l'impact environnemental du projet LGV Sud Europe Atlantique Tours-Bordeaux

Clara Lorinquer

P. 12

Consolider sa licence sociale d'opérer à travers la mobilisation communautaire : le partenariat EUMC-Rio Tinto Alcan au Ghana

Chris Eaton

P. 18

Partage et gestion des ressources en eau entre les zones urbaines et rurales au Burkina Faso : comment accéder à une prospérité partagée ?

Peter Newborne

P. 26

Retour d'expérience sur la stratégie sociétale de Total : de l'acceptabilité locale à la création de valeur partagée

Jean-Marc Fontaine

P. 32

L'acceptabilité sociale et environnementale des barrages

Henri Boyé et Michel de Vivo

P. 38

Le soutien au tissu entrepreneurial : levier d'acceptabilité sociale et d'impact durable des grandes entreprises sur le développement local

Entretien avec Xavier Boutin par David Ménascé

### 2. Réunir les conditions du succès pour créer de la valeur partagée

P. 44

La mutation du rapport au danger de l'opinion et les conséquences sur les grands projets

Grégoire Biasini et Alain Mergier

P. 50

True Cost of Water : monétisation des risques liés à l'eau, création de valeur partagée et acceptabilité locale des projets extractifs

Johann Clere

P. 56

Pouvoir politique, transparence et acceptabilité des grands projets

Entretien avec Melchior Wathelet par David Ménascé

P. 60

Des stratégies RSE centrées autour du développement des communautés : un pas vers la création de valeur partagée en Inde

Srikrishna Sridhar Murthy, Sanjeev Rao et Aarti Mohan

P. 66

Les partenariats ONG / entreprise : un modèle gagnant-gagnant

Entretien avec Franck Renaudin par David Ménascé

### 3. Savoir mesurer la performance

P. 72

Acceptabilité sociale des grands projets d'infrastructures au Vietnam

Dr. Minh Ha-Duong, Lan Anh Nguyễn, Tracey Strange et An Ha Truong

P. 82

Calculer la valeur actuelle nette de la diplomatie d'entreprise : coûts et bénéfices

Witold J. Henisz

# AVANT-PROPOS



**Nicolas RENARD** - Directeur de la Prospective, Institut Veolia

**“ Face à la confrontation de visions opposées, le secret de l’acceptabilité sociale des grands projets réside dans la création de valeur partagée. Si celle-ci n’est jamais évidente, elle est néanmoins possible . ”**

« *Les forêts précèdent les peuples, les déserts les suivent* »<sup>1</sup>. Voies ferrées, autoroutes, barrages, canaux navigables, les grandes infrastructures infligent de profondes blessures au milieu naturel. Certes, on ne conçoit plus au XXI<sup>e</sup> siècle de projets comme on les concevait il y a trois décennies : grâce aux normes environnementales et à la montée en puissance de la société civile, l’époque des aménagements à la hussarde est révolue. Mais comment éviter les dommages, et comment les compenser si on ne peut les éviter ?

En nous emmenant de l’Inde au Congo, de la Belgique aux États-Unis, ce numéro de FACTS donne, à partir de cas concrets, un aperçu de la façon dont les grands projets sont préparés, conduits, accueillis ou refusés. Chacun d’eux se situe au carrefour de multiples intérêts légitimes mais divergents. D’où la difficulté de dégager un consensus entre toutes les parties prenantes. D’où, aussi, l’intérêt de médiateurs qui aident à le trouver.

Aux critères de faisabilité technique, de viabilité économique et de préservation de l’environnement, s’ajoute celui de l’acceptabilité sociale, qui est devenu aussi important que les autres. Il nous renvoie au thème de la gouvernance. Bien qu’essentielle, cette question est délicate à traiter, car pour les projets qui traversent de vastes territoires, aucune structure de gouvernance ne préexiste. Il faut donc en créer une, mais elle sera d’autant plus fragile que jeune.

Veut-on une concertation sincère et équilibrée, ou bien cherche-t-on à imposer un fait accompli ? Beaucoup de promoteurs proposent des projets ficelés à l’avance et rechignent à les ajuster, sauf à la marge. Mais plus un projet sera conçu en catimini, moins la décision de le

mener sera jugée légitime, et plus sera élevé le risque d’une contestation vigoureuse. Toutefois, parce qu’ils sont grands, ces projets disposent d’un atout majeur : ils sont soutenus par les gouvernements qui détiennent un pouvoir énorme par rapport aux autres parties prenantes, y compris celui de changer la législation pour la rendre compatible avec l’infrastructure envisagée. Néanmoins, le monde associatif peut jouer un rôle crucial dans ces projets, en les faisant modifier et en favorisant leur appropriation par les populations locales.

Est-ce encore possible de construire des infrastructures lourdes, et si oui, à quelles conditions ? Comment rendre acceptable ce « *mal nécessaire* » ? La réponse passe par une identification et une répartition équitable de la valeur créée. Face à la confrontation de visions opposées, le secret de l’acceptabilité sociale des grands projets réside dans la création de valeur partagée. Si celle-ci n’est jamais évidente, elle est néanmoins possible.

En 2004, le WWF résumait ainsi sa position sur les barrages : « *[ils] sont à la fois une bénédiction et une malédiction* ». On pourrait en dire autant de bien d’autres infrastructures. Au niveau national, elles possèdent beaucoup d’avantages mais au niveau local, elles présentent surtout des inconvénients. Il y a clairement conflit entre deux sortes d’intérêt général : celui qui émane du national et celui qui naît du local.

Comment, alors, faciliter le dialogue de ces intérêts, pour prévenir tant la paralysie de l’action publique que son passage en force ? Les conditions de réussite des grands projets sont connues : logique partenariale, intégration des parties prenantes dès l’amont, exhaustivité de l’information, réduction des dégradations écologiques et des déplacements de population, qualité des mesures compensatoires, indemnisation équitable, consultation de bonne foi et non pas consultation-alibi, indépendance des expertises, ouverture aux alternatives, attention portée aux groupes vulnérables, contractualisation des engagements... Plus les pratiques seront collaboratives, plus le succès des nouvelles infrastructures sera assuré.

<sup>1</sup> François-René de Chateaubriand

# INTRODUCTION



David Ménascé est le co-fondateur du cabinet de conseil Azaï. Il accompagne entreprises, entrepreneurs sociaux et organisations de développement dans la définition et la mise en œuvre de stratégies d'innovation à fort impact social. Il enseigne à HEC Paris, notamment dans le cadre de la Chaire « Social Business / Entreprise et Pauvreté », où il est en charge du cours « *New Business Models at the Base of the Pyramid* ». Il est également le directeur académique du programme d'Executive MBA « *Reinventing Business in Emerging Markets* » en partenariat avec l'Université de Cape Town en Afrique du Sud et l'Indian Institute of Management Bangalore en Inde. David Ménascé est diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris.

**David MÉNASCÉ** - Coordinateur

Une certaine conception de la mondialisation a ouvert le champ de la déterritorialisation de nos économies, accompagnée en cela par la révolution des nouvelles technologies de l'information - dont on a pu penser qu'elles rendraient caduques la notion même de territoire.

Pourtant, dans le même temps, se multiplient sur de nombreux territoires, urbains comme ruraux, dans les pays de l'OCDE comme dans les pays émergents, des relations sinon conflictuelles du moins difficiles entre des entreprises portant de grands projets industriels et les communautés locales avoisinantes. Les industries dites « à fort impact » comme les mines, le pétrole, les barrages ou les grandes infrastructures ont toujours connu ces questions et ont dû apprendre à répondre à cet enjeu d'acceptabilité sociétale avant même que la notion ait été conceptualisée.

Mais on note aujourd'hui une évolution tant qualitative que quantitative. Le nombre de projets faisant face à des formes de contestation locale augmente considérablement et la plupart des industries sont aujourd'hui confrontées à cet enjeu, même lorsque leur impact sur le territoire est faible.

Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs. Primauté de l'individu devant l'intérêt général qui alimente le fameux syndrome « *Not In My Back Yard* » (NIMBY ou selon sa traduction française « *Projet Utile Mais Ailleurs* » - PUMA), défiance croissante devant la parole experte dès qu'il s'agit d'expliquer les risques sociaux et environnementaux d'un projet industriel et la manière de les

prévenir raisonnablement, rôle crucial des technologies de l'information et de la communication qui permettent désormais de parler de sous-veillance, etc.

Face à ces évolutions, l'entreprise peut adapter une approche défensive : pour répondre à ces pressions extérieures de plus en plus fortes qui l'obligent, qu'elle le veuille ou non, à s'inscrire différemment dans le tissu social des territoires dans lesquels elle opère, l'entreprise

***“Les entreprises doivent réinventer leur relation aux territoires pour passer d'une logique de prévention de risque à une approche de création de richesse partagée.”***

cherchera a minima à réduire les risques et à assurer sa licence sociale d'opérer à travers le dialogue, l'information et la contribution au développement local.

Mais l'entreprise peut également aborder ces questions de manière pro-active et estimer que toute sa légitimité sur les questions sociales se fera par un retour de la géographie dans les prises de décision et par sa capacité à s'inscrire durablement dans la réalité d'un territoire.

« *Les mots disent des choses que nous avons oubliées d'eux* », dit le poète René Char. Et il est urgent de se souvenir que la géographie était pour les Grecs, qui en inventèrent le concept, à la source de la science de la décision. Retrouver ce rapport au territoire et créer une richesse partagée permettra par ailleurs aux entreprises de renouer avec marge de manœuvre, innovation et pérennité.

C'est la vocation de ce numéro FACTS, intitulé *Acceptabilité environnementale et sociale des grands projets industriels*, d'analyser ces enjeux. Dans un premier temps, il s'agira de comprendre les défis posés aux entreprises pour faire accepter, à la fois d'un point de vue environnemental et sociétal, leurs nouveaux projets par les multiples parties prenantes auxquelles elles font face. Dans un second temps, nous étudierons les bonnes pratiques, fondées sur des cas concrets, permettant de passer d'une logique de prévention de risques à une stratégie active de création de richesse partagée. Dans un dernier temps enfin, il s'agira de comprendre comment mesurer l'efficacité de ces stratégies, en confrontant à la fois les politiques affichées et les réalités opérationnelles et en mettant en place progressivement des méthodologies d'évaluations financières.

Le numéro donne ainsi la parole à de nombreux acteurs - responsables de grands projets, responsables d'associations, experts académiques, donneurs d'ordre publics et responsables d'autorités publiques - afin de disposer des perspectives des différents acteurs de l'écosystème opérant sur la question de l'acceptabilité environnementale et sociale des grands projets.

# 1. COMPRENDRE LES ENJEUX DE L'ACCEPTABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE



---

*L'acceptabilité environnementale et sociale des grands projets repose sur un éventail très large de paramètres : nature des projets et de leurs impacts sur le territoire, degré de confiance des populations concernées dans les institutions, capacité des équipes à mettre en œuvre les modalités adéquates de la concertation, etc.*

---

Il est ainsi nécessaire d'analyser la diversité des situations et des enjeux auxquels font face les entreprises. Pour cela, cette première partie s'articule autour de différents cas concrets : des projets très spécifiques d'une part, des entreprises qui cherchent à développer une approche plus systématique de la conduite de projets d'autre part et, enfin, des secteurs d'activité entiers.

- Trois articles nous plongent dans la réalité de grands projets bien spécifiques - à la fois en France et dans les pays émergents - et nous permettent d'en comprendre les enjeux : l'article de Clara Lorinquer sur l'un des plus grands projets d'infrastructure en France, la ligne à grande vitesse SEA Tours-Bordeaux ; l'article de Chris Eaton sur le partenariat entre Rio Tinto Alcan et l'ONG World University Service of Canada autour d'un projet de mines au Ghana ; et enfin, l'étude de cas de Peter Newborne sur le barrage de Ziga au Burkina Faso.
- Au-delà d'un projet spécifique, Jean-Marc Fontaine explique ensuite comment systématiser ces démarches d'acceptabilité sociale et environnementale au sein d'un groupe industriel comme Total.
- Henri Boyé et Michel de Vivo s'intéressent non plus à un projet ou à une entreprise spécifique mais plus largement à un secteur d'activité, à la fois contesté et nécessaire : les barrages.
- Cette première partie se conclue avec la perspective d'une ONG : un entretien avec Xavier Boutin, directeur de l'Institut Européen pour la Coopération et le Développement (IECD), association menant de très nombreux projets de développement locaux en partenariat avec des entreprises.

Ces articles, par-delà la diversité des contextes et des projets qu'ils analysent, mettent en lumière plusieurs phénomènes.

En premier lieu, l'importance qu'accordent désormais les communautés locales à la concertation et à l'implication dans les différents projets. La notion de sous-veillance s'impose depuis quelques années pour désigner toutes les évolutions qui concourent à donner

davantage d'informations aux citoyens, leur permettant de davantage contrôler les organisations publiques comme privées. Cette notion désigne judicieusement la volonté des citoyens, traditionnellement « au-dessous », d'utiliser notamment les nouvelles technologies disponibles pour disposer de davantage de savoirs et de renverser l'asymétrie d'informations existant entre eux et les organisations qui pilotent de grands projets. Face à ces demandes, il devient essentiel de ne pas s'arrêter à la seule justification d'intérêt général des grands projets.

En outre, les dispositifs que mettent en place ces entreprises reposent sur une définition procédurale de l'intérêt général. Il ne suffit plus d'être une autorité perçue comme légitime pour prendre une décision légitime ni de mener un projet contribuant a priori à l'intérêt général ; encore faut-il recourir à des procédures rendant légitime la décision.

Ces procédures sont variables. Elles diffèrent par leur intensité et par l'étape dans le projet pendant laquelle on fait participer les communautés locales. Si l'on reprend l'échelle de Arnstein, on peut distinguer quatre niveaux :

- L'information, ou la communication, qui peut conduire à rendre un peu plus transparente la production des décisions ;
- La consultation qui consiste à demander aux communautés locales, après avoir élaboré un dossier, s'ils approuvent ou non tel projet ;
- La concertation, qui représente un degré supplémentaire de participation : les projets sont élaborés avec les citoyens ;
- Enfin, la coréalisation ou la coproduction, où l'ensemble des parties prenantes assument ensemble la mise en œuvre et la responsabilité d'un projet.

---

**David MÉNASCÉ**  
Coordinateur

---

# LA GESTION DES MESURES de réduction et de compensation de l'impact environnemental du projet LGV Sud Europe Atlantique Tours-Bordeaux

## Clara Lorinquer

Directrice de l'Environnement et de la Qualité, Eurovia ; anciennement Responsable Environnement et Développement durable, COSEA



Pilotée par Vinci Construction Terrassement, COSEA est la société conception/ constructeur du projet de ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique Tours-Bordeaux. Elle se compose également d'Eurovia, du pôle Energie de VINCI, associés à BEC, NGE, TSO, Ineo, SYSTRA, Arcadis et Egis Rail.

À partir de 2010, en tant que Responsable Environnement et Développement durable de COSEA, Clara Lorinquer met en place la stratégie d'intégration des exigences environnementales de la LGV SEA. Elle est aujourd'hui Directrice de l'Environnement et de la Qualité d'Eurovia.

## MOTS CLÉS

- CONCESSION FERROVIAIRE
- IMPACT ENVIRONNEMENTAL
- BIODIVERSITÉ
- CONTRACTUALISATION
- GOUVERNANCE

Projet ferroviaire ambitieux, la ligne à grande vitesse SEA Tours-Bordeaux remodèle en profondeur le territoire, a des conséquences en matière de biodiversité et impacte la vie des riverains. Face aux multiples enjeux (économique, opérationnel, juridique et de gouvernance) liés à la protection de la biodiversité, l'équipe projet a décidé de garder la compétence sur la mise en place des mesures de réduction et de compensation de l'impact environnemental du projet. Une stratégie originale basée sur la responsabilisation, l'engagement contractuel et la participation à la gouvernance des parties prenantes.

## INTRODUCTION

Avec pour objectif de relier Paris à Bordeaux en deux heures, le projet de ligne à grande vitesse Sud Europe Atlantique Tours-Bordeaux (ou LGV SEA Tours-Bordeaux) fait partie des projets ferroviaires les plus ambitieux de ces dernières années.

Le chantier est d'une part de très grande ampleur : sur le tronçon Tours-Bordeaux, le projet représente pas moins de 302 km de nouvelles lignes, 10 raccordements au réseau Ferré National sur 40 km et 500 ouvrages d'art dont 19 viaducs. Au total ce sont 68 millions de m<sup>3</sup> de déblais et 36 millions de m<sup>3</sup> de remblais, 1,1 million de tonne de traverses et 3 millions de tonnes de ballast à opérer.

La LGV SEA est en outre la première concession ferroviaire concédée par Réseau Ferré de France (RFF) à un acteur privé, VINCI, pour une durée de 50 ans à compter du 30 juin 2011 pour la conception, la construction et l'exploitation de la ligne.

Le calendrier du chantier est enfin complexe. La mise en service de la ligne est attendue à l'été 2017, six ans seulement après le début officiel du projet, soit un calendrier deux à trois fois plus serré que pour les projets de ligne à grande vitesse classiques, et qui implique des pénalités de retard susceptibles de remettre en question l'équilibre économique et l'équation financière du projet.

Dans ce contexte, la maîtrise des exigences environnementales du projet s'est imposée comme un des axes essentiels de son acceptabilité sociale et environnementale. L'équipe projet a œuvré à la mise en place d'une démarche structurée et participative pour faire face aux enjeux aussi bien économique, opérationnel, juridique et de gouvernance, liés à la protection de l'environnement et des espèces.

## 1. L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE LA LGV SEA S'EST RAPIDEMENT IMPOSÉE COMME UN ENJEU CENTRAL

Si les projets ferroviaires disposent généralement d'une image plutôt positive auprès de l'opinion publique, un nombre croissant de lignes à grande vitesse font désormais l'objet de réticences, voire d'une opposition structurée.

### 1.1. DES IMPACTS NOMBREUX QUI NÉCESSITENT UNE APPROCHE STRUCTURÉE

La question de l'acceptabilité sociale et environnementale du projet est particulièrement importante tant les effets potentiels du projet sont significatifs. La LGV SEA remodèle en effet profondément le territoire, a des conséquences en matière de biodiversité et impacte la vie des riverains.

L'acceptabilité locale de la LGV SEA passe donc par la gestion de l'ensemble de ces impacts.

- **Le territoire et les paysages :** la ligne LGV SEA traverse 3 régions (Aquitaine, Poitou-Charentes et Centre), 6 départements et 117 communes. Traversée sur 200 kilomètres, la région Poitou-Charentes est la plus concernée par le projet : les départements de la Vienne et de la Charente sont coupés en deux et traversés sur près de 90 kilomètres chacun. Au-delà du tracé, la création de nouvelles infrastructures – ouvrages d'art et voies latérales notamment – modifie significativement le territoire.
- **Les riverains et les agriculteurs :** près de 11 000 propriétaires fonciers sont concernés par l'arrivée de la ligne à grande vitesse et le quotidien des riverains est également temporairement modifié par le chantier (modification du tracé des routes pendant le chantier, trafic routier, etc.). La gestion des excédents de terre issus des travaux nécessite un dialogue permanent avec les agriculteurs présents sur les territoires afin d'absorber ces excédents.
- **L'environnement et la biodiversité :** le projet de LGV SEA concerne 14 sites Natura 2000, recensés pour la rareté et/ou la fragilité des espèces sauvages qu'ils abritent, et impacte plus de 220 espèces protégées, notamment l'Outarde canepetière, oiseau emblématique du territoire dont l'espèce est menacée et le Vison d'Europe, mammifère semi-aquatique.

### 1.2. DE MULTIPLES ENJEUX À CONCILIER POUR RÉUSSIR

L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet s'inscrit aussi dans un ensemble d'exigences spécifiques. D'un point de vue opérationnel, il est ainsi impératif d'éviter tout retard de mise en service sous peine de fortes pénalités.

La protection de l'environnement et des espèces est un défi de taille qui doit se faire dans le respect strict du calendrier des travaux. Par exemple, la période dédiée aux travaux de dégagements des emprises (défrichements et décapages) qui débutent traditionnellement à la fin de l'hiver/au début du printemps correspond également à la période de reproduction des espèces qui a généralement lieu d'avril à septembre. Sur le projet LGV SEA, uniquement trois saisons de terrassement étaient possibles.

Les principaux enjeux liés à la protection de l'environnement et des espèces sont à la fois économique, opérationnel, juridique et de gouvernance.

- **Un enjeu économique :** le coût des mesures compensatoires peut se révéler très élevé. Par exemple, concernant l'Outarde canepetière, le coût de la mesure compensatoire en conventionnement était de 500 € par hectare par an avec 540 hectares à compenser sur l'ensemble du tracé, soit un total 270 000€. Un coût auquel s'ajoute 160 hectares de mesures

**3 RÉGIONS,  
6 DÉPARTEMENTS  
ET 117 COMMUNES**  
traversés par la LGV

**11 000 PROPRIÉTAIRES**  
fonciers concernés par la  
construction de la ligne

**14 SITES NATURA 2000 ET  
220 ESPÈCES PROTÉGÉES**  
recensés dans les limites  
du tracé de la ligne

compensatoires en acquisition. Ces sommes n'incluent pas les coûts liés à la prospection foncière et à la réalisation des diagnostics écologiques. Pour prendre l'exemple du Département de la Charente, les mesures compensatoires en faveur des oiseaux de plaine représentent 287 hectares dont 101 en acquisition.

- **Un enjeu opérationnel :** la mise en place des mesures de réduction et de compensation nécessite de trouver des solutions concrètes sur le terrain qui ont des conséquences importantes sur les dispositions de construction et les modalités de mise en œuvre des travaux notamment de terrassement et de génie civil (mesures de réduction d'impact) et sur l'activité des riverains, plus particulièrement des agriculteurs (mesures compensatoires). Pour la protection de l'Outarde canepetière, les mesures de compensation nécessitent de transformer certaines parcelles de céréales en exploitations de luzerne, plante herbacée fourragère nécessaire à la nidification et à l'alimentation de l'oiseau. Il s'agit dès lors de trouver des agriculteurs prêts à modifier leur culture céréalière pour récolter de la luzerne. À cette première contrainte s'ajoute celle de la saisonnalité des périodes de reproduction des espèces qui peut obliger les agriculteurs à des récoltes plus tardives.
- **Un enjeu juridique :** la protection de l'environnement et de la biodiversité est strictement encadrée depuis de nombreuses années dans le droit français. Déjà inscrite dans une loi de 1976 sur la protection de la nature, l'article 230 de la loi Grenelle 2, confirme le triptyque des obligations qui s'imposent concernant les impacts environnementaux des grands projets : « éviter, réduire et compenser les effets négatifs sur l'environnement ».

Pour chacune de ces obligations, VINCI a mis en place des mesures tout au long des phases de conception et de construction de la LGV SEA.

- **Éviter** : en phase de conception, les équipes de LISEA et COSEA (respectivement société concessionnaire et société conception/ constructeur. Cf. encadré) se sont attachées à éviter au maximum les espaces et les zones à enjeux ; un travail déjà entamé par RFF lors du tracé initial de la ligne.
- **Réduire** : appliqué plutôt en phase de construction, la réduction des impacts passe par exemple par le suspens des activités de dégageement des emprises (coupes d'arbres, premiers décapages, etc.) lors des périodes de reproduction des espèces ou par le maintien de la transparence écologique de l'infrastructure par la mise en place de passage petite faune (supérieur ou inférieur, mixte avec un cours d'eau ou non).
- **Compenser** : pour tout impact résiduel, un devoir à compenser s'applique pour les aménagements et les infrastructures. Chaque hectare détruit doit ainsi faire l'objet d'une compensation. Sur le projet LGV SEA Tours-Bordeaux, le ratio de compensation varie entre 1 et 10. La somme des mesures compensatoires de l'ensemble des espèces impactées par le projet représente plus de 25 000 hectares. Grâce à la mutualisation – un même hectare physique de mesure compensatoire bénéficiant à plusieurs espèces – une enveloppe d'environ 3 500 hectares de mesures compensatoires répartie au sein de 4 milieux principaux (oiseaux de plaine, zones humides et aquatiques, boisements matures et milieux ouverts) couvriront l'ensemble des besoins surfaciques de compensation de chacune des espèces.
- **Un enjeu de gouvernance** : la question de l'acceptabilité ne s'inscrit en effet dans aucun cadre juridique précis. Si de nombreux textes et lois existent

et encadrent strictement les mesures de réduction et de compensation de l'impact environnemental, la question de la gouvernance (qui sont les parties prenantes sur le territoire, quelles sont les manières de les intégrer, etc.) est épineuse dans la mesure où, contrairement à certains champs tels que l'emploi, aucune structure de gouvernance n'existe encore réellement. Les mesures de compensation sont notamment placées hors de la déclaration d'utilité publique du projet. En dehors d'outil juridique spécifique, il est indispensable d'inventer des modes d'organisation et de prise de décision *ad hoc*.

## 2. UNE STRATÉGIE FONDÉE SUR LA RESPONSABILISATION DES PARTIES PRENANTES, LA CONTRACTUALISATION DES ENGAGEMENTS ET LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Compte tenu de ces nombreux enjeux, l'équipe projet a décidé de garder la compétence en matière de définition et de gestion des mesures de réduction et de compensation de l'impact. Une décision stratégique car la démarche aurait pu être entièrement déléguée à un prestataire tel que la CDC biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts.

Ayant fait le choix de gérer en propre les impacts environnementaux de la LGV, VINCI a mis en place une démarche visant non seulement à associer les parties prenantes à la phase de concertation mais aussi et surtout à celle de la définition et de la mise en œuvre des mesures. Cette démarche repose sur trois piliers que sont **(1)** la responsabilisation, **(2)** l'engagement contractuel et **(3)** la participation à la gouvernance de l'ensemble des parties prenantes.

### 2.1. LA RESPONSABILISATION DES PARTIES PRENANTES

Dès le début du mois de novembre 2010, des rencontres avec les parties prenantes des territoires ont été organisées pour comprendre à la fois leur perception du projet et de ses impacts, leurs attentes et leurs inquiétudes éventuelles.

Le principe est simple mais il est indispensable : il faut rencontrer l'ensemble des parties prenantes du projet - Fédérations de pêche, Chambres d'agriculture, Conservatoires des Espèces Naturelles (CEN), Centres Régionaux de la Propriété Foncière (CRPF) et associations de protection de la nature. Ce tour des parties prenantes a débuté en Poitou-Charentes avec la visite de Poitou-Charentes Nature et s'est poursuivie sur chacune des trois régions traversées par la ligne ferroviaire.

Cette étape a été cruciale en termes de représentativité et a permis d'identifier sur le terrain l'ensemble des parties prenantes au projet sur la dimension environnementale. Elle a surtout permis d'identifier une opportunité qui s'est avérée l'un des facteurs clés de succès : la présence sur le territoire de l'ensemble des compétences requises pour définir et mettre en œuvre les mesures de réduction et de compensation.

En effet étaient présents sur le territoire :

- des associations et experts environnementaux capables de déterminer les zones de prospection et les mesures à mettre en œuvre pour chacune des espèces protégées concernées par le projet de la LGV (par exemple la nécessité pour l'Outarde canepetière de trouver de la luzerne) ;
- des fédérations de professionnels (pêcheurs, agriculteurs, etc.) pouvant définir les mesures jugées « acceptables » (par exemple concernant la transformation des cultures de blé en luzerne), réaliser les prospections foncières au sein des zones déterminées collégialement et accompagner les professionnels dans la mise en œuvre de ces mesures compensatoires.

## ORGANISATION ET STRUCTURES ASSOCIÉES AU PROJET

Pour mener à bien la concession, VINCI a mis en place une organisation qui gère le projet sur l'ensemble de la durée du contrat :

- **LISEA** : la société concessionnaire pilotée par VINCI Concessions (28,5 %), VINCI SA (5 %), CDC Infrastructure du Groupe Caisse des dépôts et des consignations, Sojas SAS, AXA IP et Axa II.
- **COSEA** : la société conception/ constructeur dont le mandataire est VINCI Construction Terrassement et composée également d'Eurovia, du pôle Energie de VINCI, associés à BEC, NGE, TSO, Ineo, SYSTRA, Arcadis et Egis Rail.
- **MESEA** : la société maintenance et exploitation dont l'actionariat est partagé entre VINCI Concessions (70 %) et SYSTRA.

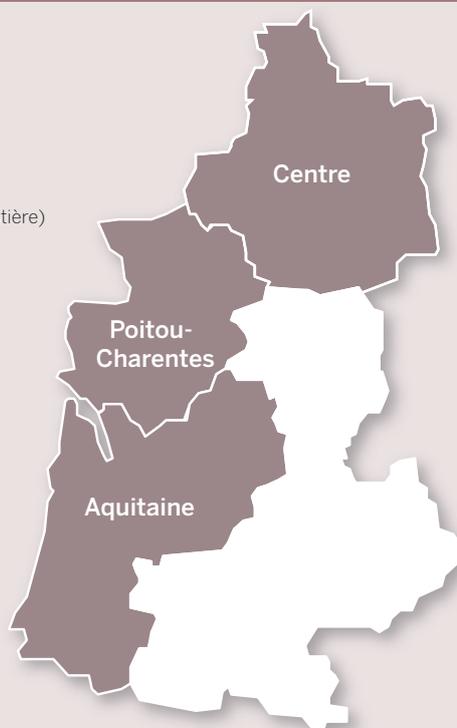
## Principales parties prenantes par région

### Région Poitou-Charentes

- CEN (Conservatoire d'espaces naturels)
- LPO France
- Poitou-Charentes Nature
- Fédérations de Pêche
- Chambres d'agriculture
- CRPF (Centre régional de la propriété forestière)
- SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural)

### Région Aquitaine

- CEN (Conservatoire d'espaces naturels)
- Chambre d'Agriculture
- Fédération de Pêche
- SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural)
- LPO France



### Région Centre

- CEN (Conservatoire d'espaces naturels)
- LPO France
- LPO Touraine
- SEPANT (Société d'étude, de protection et d'aménagement de la nature)
- Fédération de Pêche
- Chambre d'Agriculture
- CRPF (Centre régional de la propriété forestière)
- SAFER (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural)

*In fine*, le coût des mesures a pu être co-défini avec les équipes VINCI.

Il s'est alors agi de s'appuyer sur ces compétences territoriales en associant, dans une logique de responsabilisation, les parties prenantes à la démarche de définition et de mise en œuvre des mesures de réduction et de compensation. Après des rencontres bilatérales étalées sur deux mois, une réunion rassemblant les parties prenantes et la Direction du projet, organisée en décembre 2010, a permis de poser les bases d'un premier accord sur les modalités de coopération.

## 2.2. UNE LOGIQUE D'ENGAGEMENT CONTRACTUEL

Il a ensuite été nécessaire de définir un cadre pour assurer la mise en œuvre opérationnelle des mesures compensatoires. Pour cela un Protocole général de conservation des espèces naturelles, signé en juin 2011, après six mois de négociation a été signé par l'ensemble des acteurs. Ce dernier définit les grandes mesures de compensation, leur cartographie et la répartition des rôles de chacun (diagnostic écologique, prospection, etc.)

Ainsi, en Poitou-Charentes, la détermination des plans de gestion intègre les différentes parties prenantes (VINCI, CREN Poitou-Charentes, les Chambres d'agriculture Poitou-Charentes, les associations de protection de la nature regroupées au sein de Poitou-Charentes Nature et CRPF Poitou-Charentes) selon trois modalités.

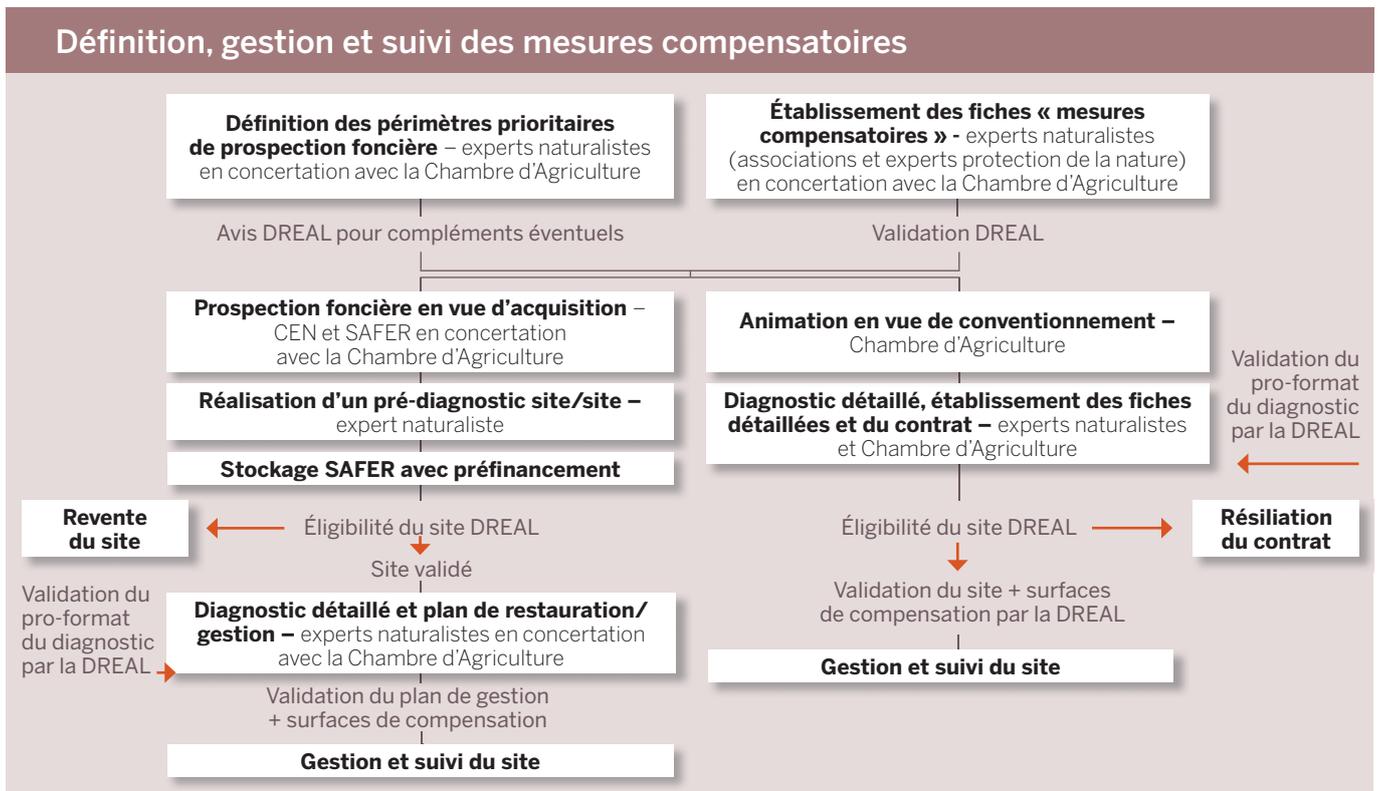
**(1) Pour l'acquisition de parcelles non agricoles :** les associations de protection de la nature regroupées au sein de Poitou-Charentes Nature et le CRPF Poitou-Charentes dans le cadre des déboisements évaluent et proposent à VINCI, en partenariat avec le CREN Poitou-Charentes, les mesures de gestion à mettre en œuvre.

**(2) Pour l'acquisition de parcelles agricoles :** les associations regroupées au sein de Poitou-Charentes Nature évaluent et proposent, en partenariat avec le CREN, les mesures de gestion à mettre en œuvre tandis que les Chambres d'agriculture sont systématiquement consultées.

**(3) Pour le conventionnement :** les Chambres d'agriculture évaluent et proposent les mesures de gestion en partenariat avec les associations regroupées au sein de Poitou-Charentes Nature.

En parallèle, des protocoles bilatéraux ont été signés avec chaque partie prenante concernée afin de définir les missions de chacune d'entre elles et les contreparties.

**“UN PROTOCOLE GÉNÉRAL DE CONSERVATION DES ESPÈCES NATURELLES, SIGNÉ EN JUIN 2011, APRÈS SIX MOIS DE NÉGOCIATION A ÉTÉ SIGNÉ PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS. CE DERNIER DÉFINIT LES GRANDES MESURES DE COMPENSATION, LEUR CARTOGRAPHIE ET LA RÉPARTITION DES RÔLES DE CHACUN (DIAGNOSTIC ÉCOLOGIQUE, PROSPECTION, ETC.)”**



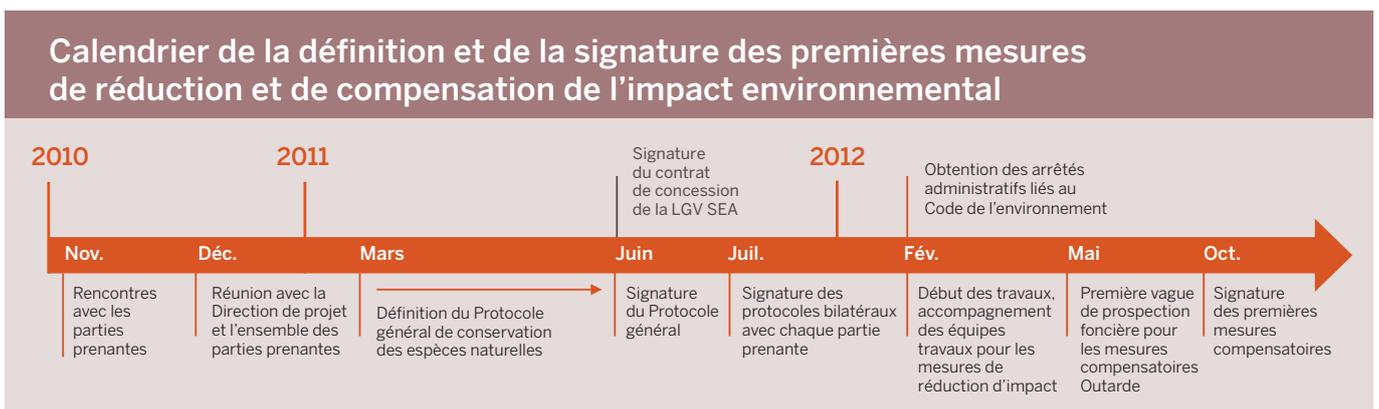
Cette stratégie s'est révélée efficace grâce à la combinaison d'au moins quatre facteurs :

- **Des discussions très en amont (Cf. calendrier) :** les différentes rencontres et débats avec les parties prenantes ont permis de trouver un accord et une méthode concernant la gestion de l'impact environnemental avant le début des travaux ;
- **Un acte contractuel partagé :** la rédaction avec les parties prenantes du Protocole et son approbation par l'ensemble des acteurs a instauré un climat de confiance – VINCI ayant qui plus est fait le choix de ne pas mettre les parties prenantes en concurrence. Les partenaires ont par la suite pu faire vivre le texte et l'adapter en fonction des réalités du chantier ;
- **Une relation partenariale :** le Protocole a placé les parties prenantes dans une réelle logique partenariale et non de prestation, assurant ainsi la co-définition

des mesures de compensation et la libre parole. De fait, les mesures compensatoires présentées aux services de l'Etat, définies de manière consensuelle, ont été validées rapidement.

- **La transparence des procédures :** pour assurer au mieux la définition et la mise en œuvre opérationnelle des mesures de réduction d'impact, les associations de protection de l'environnement ont également eu pour mission d'accompagner les équipes chantier dans la définition et la mise en œuvre des mesures. Le projet de la LGV SEA a été pour la première fois complètement ouvert à l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières ont ainsi pu constater d'elles-mêmes les conséquences potentielles du tracé, les habitats les plus à risque, etc.

Le travail conjoint mené par VINCI et les parties prenantes du territoire a finalement fait émerger un modèle « gagnant-gagnant ». D'un côté, les équipes du Groupe ont assuré une meilleure gestion du chantier et des mesures compensatoires. De l'autre, les experts naturalistes ont souvent souligné avoir découvert des nouvelles opportunités et méthodes de travail en coopérant pour la première fois avec un acteur privé.



## 2.3. LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour piloter les mesures et assurer leur suivi, trois organes de gouvernance – créés de toutes pièces dans chaque région en rassemblant à la fois les membres de l'équipe projet et les parties prenantes signataires des Protocoles – ont été mis en place (Cf. encadré). Tandis que le **Comité Stratégie de Pilotage** (CPS), placé sous la présidence de LISEA, étudie et propose la politique de mise en œuvre des mesures compensatoires, les **Groupes de Travail et Assistance Terrain** assurent respectivement l'accompagnement et le suivi des mesures de compensation sur les 4 milieux (oiseaux de plaine, zones humides et aquatiques, boisements matures et milieux calcicoles) et des mesures de réduction des impacts de la phase travaux. Enfin, la **Commission Opérationnelle de Suivi Local** (COS) assure,

la bonne mise en œuvre des mesures compensatoires (stratégie de prospection, suivi de l'avancement, etc.).

Sur certains sujets transversaux, la coordination stratégique a par ailleurs été déléguée à des partenaires associatifs. Par exemple, l'évaluation de l'efficacité des mesures compensatoires a été déléguée à la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) - une organisation à portée nationale - afin de garantir l'indépendance des résultats.

Ces méthodes de gouvernance ont permis d'associer les parties prenantes non seulement à la définition et à la mise en œuvre des mesures compensatoires mais aussi à leur suivi.

### Organes de gouvernance

#### Comité de Pilotage Stratégique

- Assure le lien et la compatibilité entre les obligations réglementaires et les missions des acteurs scientifiques et associatifs
- Propose des actions de valorisation du patrimoine naturel valorisables dans le cadre de la compensation ou des mesures d'accompagnement
- Participe à la conception des mesures compensatoires
- Évalue les propositions des partenaires scientifiques et associatifs
- Contrôle la mise en œuvre des mesures et détermine des suites à donner en cas de non-respect
- Valide les conventions type passées avec les agriculteurs
- Propose une politique de valorisation des actions menées sur la durée de la concession
- Valide la stratégie de communication

#### Groupes de Travail et Assistance Terrain

- Définit le cahier des charges des mesures de compensation (groupes de travail) et des mesures de réduction des impacts de la phase travaux (assistance terrain)
- Propose des études au CPS et identifie les meilleurs spécialistes
- Qualifie scientifiquement l'adéquation du site et les leviers d'action
- 4 groupes de travail : (1) oiseaux de plaine, (2) zones humides et milieux aquatiques, (3) boisements matures et (4) milieux calcicoles

#### Commission Opérationnelle de Suivi

- Identifie les partenaires
- Assure la mise en œuvre des mesures compensatoires
- Exerce un suivi du chantier et veille au respect des recommandations
- Évalue les résultats des études pour le CPS
- Assure dans la durée le suivi qualitatif des compensations
- Assure un retour d'expérience qui contribue au progrès des connaissances de la biodiversité

## 3. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Quatre ans après la signature du Protocole général et des protocoles bilatéraux, la stratégie développée sur le projet LGV SEA avec les partenaires associatifs a permis de gérer les mesures de réduction et de compensation de l'impact environnemental de manière consensuelle et efficace. À titre d'illustration, aucun recours n'a aujourd'hui été déposé sur le projet concernant l'environnement et/ou la biodiversité.

Plusieurs facteurs clés de succès peuvent être retenus.

- **L'implication de la Direction** : sur un sujet aussi critique que l'impact environnemental, la très forte implication de la Direction ainsi que son soutien dans la décision de mener en propre la gestion des mesures compensatoires a favorisé l'émergence de solutions rapides et innovantes. À titre d'exemple, Xavier Neuschwander, Directeur de projet COSEA, a participé à l'ensemble des réunions avec les parties prenantes et co-signé les Protocoles.
- **L'intégration de la dimension environnementale très en amont** : la décision d'identifier et de dialoguer dès 2010 avec l'ensemble des parties prenantes a permis d'avancer rapidement en respectant le principe d'ingénierie concomitante qui irrigue l'ensemble du projet de la LGV SEA.
- **La logique partenariale** : l'affirmation du rôle de partenaires, et non pas de simples prestataires, des parties prenantes a garanti l'instauration d'un climat de confiance et le respect des positions de chacun.
- **Le rôle de leader assuré par VINCI** : tout au long du processus de définition et de mise en œuvre des mesures compensatoires, le Groupe a assuré son rôle de leader permettant ainsi de définir clairement la place et la légitimité de chacun des acteurs.
- **La transparence** : l'ouverture du chantier à l'ensemble des parties prenantes a permis de renforcer la confiance et la transparence nécessaire à l'obtention d'un accord.
- **La logique de consensus** : les procédures de décision avec les partenaires associatifs n'ont donné lieu à aucun vote ; le consensus a été exigé pour l'ensemble des solutions et des mesures compensatoires définies. La définition de solutions consensuelles a permis de présenter aux services de l'État des mesures respectant les volontés et intérêts des acteurs du territoire.

# 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 Tinto<sup>1</sup>. 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)<sup>2</sup>.

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. »<sup>3</sup>

## 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.

<sup>3</sup> Source : S. Roberge (2013) : « L'histoire du partenariat RTA-EUMC-ACDI », 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 (ACDI<sup>4</sup>). 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.

<sup>4</sup> 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 dollars<sup>1</sup>.

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. »<sup>5</sup>

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-ACDI », 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 perte<sup>6</sup>). 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 médias<sup>7</sup>.

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](http://www.thestar.com/news/world/2014/12/08/ghana_canadian_aid_project_goes_off_the_rails_1.html)

# PARTAGE ET GESTION DES RESSOURCES EN EAU

entre les zones urbaines et rurales au Burkina Faso : comment accéder à une prospérité partagée ?

**Peter Newborne**

Attaché de recherche, Overseas Development Institute (ODI)



Peter Newborne est attaché de recherche pour l'Overseas Development Institute (ODI), un think tank indépendant basé au Royaume-Uni et œuvrant sur les questions humanitaires et de développement international. Au sein de l'équipe de l'ODI en charge des problématiques liées à l'eau, Peter effectue des études, des évaluations de programme et des missions de conseil sur les stratégies liées à l'eau pour des clients des secteurs privé, public et de la société civile, et notamment sur les aspects de durabilité environnementale et sociale. Il a travaillé pendant 10 ans auprès d'entreprises de premier plan spécialisées dans le droit commercial et le droit des contrats, agissant pour le compte de clients présents dans les secteurs de l'ingénierie, de l'énergie, des transports et de la finance, où il était en charge de la rédaction des contrats et du règlement des litiges. Il a ensuite travaillé pendant huit ans au sein de l'ONG internationale WWF, avant de rejoindre l'ODI.

## MOTS CLÉS

- TERRES SEMI-ARIDES DANS UNE ÉCONOMIE À FAIBLE REVENU
- VARIABILITÉ CLIMATIQUE CROISSANTE (PRÉCIPITATIONS)
- RÉPARTITION DES RESSOURCES EN EAU ENTRE ZONES URBAINES ET RURALES
- BARRAGES DE ZIGA ET DE BAGRÉ
- URBANISATION

Les autorités de gestion de l'eau du Burkina Faso parviennent, pour l'instant, à faire face à la demande en eau de la capitale Ouagadougou - située dans la région centrale semi-aride du pays - grâce à un projet d'infrastructure d'alimentation en eau de grande ampleur constitué par le barrage de Ziga et les *pipelines* reliant Ziga et Ouagadougou. La viabilité à long terme de l'approche actuelle peut toutefois être remise en question. Le statut de capitale économique et administrative de Ouagadougou lui donne beaucoup de pouvoir pour planifier et mobiliser des investissements pour son propre approvisionnement en eau, au détriment de celui nécessaire au développement rural. Dans le contexte des changements climatiques et des prévisions de croissance démographique de la ville, l'auteur plaide en faveur de l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'eau basée sur un modèle de répartition entre urbain et rural différent afin de trouver une voie vers la prospérité future dans cette économie située en zones semi-arides.

## INTRODUCTION

Les dirigeants politiques ont tendance à se concentrer sur le court terme, leurs mandats électoraux n'incitant pas à une réflexion de long terme. Lorsque des ministres ou des chefs d'État proposent des développements d'infrastructure majeurs, il appartient aux fonctionnaires et aux experts indépendants de les encourager à évaluer les implications à long terme de ces projets, y compris les risques climatiques. L'eau et sa gestion jouent un rôle de premier plan dans le changement climatique et l'adaptation au changement climatique. La conception des projets d'approvisionnement en eau urbaine et des systèmes d'irrigation, ainsi que des barrages hydroélectriques, doit tenir compte de l'évolution des schémas pluviométriques qui risquent d'accroître la vulnérabilité à la sécheresse, en particulier dans les terres arides et semi-arides.

L'étude de cas présentée dans cet article analyse les efforts déployés par les autorités du Burkina Faso pour assurer l'approvisionnement en eau de la capitale, Ouagadougou. Ouagadougou est située au centre du territoire national, dans une zone semi-aride avec une moyenne annuelle des précipitations d'à peine 600 à 900 mm par an. Le Burkina Faso est soumis au changement climatique, notamment avec des saisons des pluies plus courtes et plus imprévisibles.

De 1985 à 2000, la population de Ouagadougou a doublé, ce qui a mis une pression énorme sur les services de l'eau. Les interruptions de service

étaient de plus en plus fréquentes, avec d'importants problèmes de distribution d'eau pour les riverains des nouvelles zones péri-urbaines, dont les bidonvilles, qui s'étaient développées autour du centre-ville. Entre 1998 et 2000, le barrage de Ziga a été construit sur le fleuve Nakambé, à 50 kilomètres au nord-est de Ouagadougou, avec l'installation d'un pipeline (d'un mètre de diamètre) entre le barrage et la capitale. Le projet a été soutenu par la Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds extérieurs, qui ont également financé deux phases d'investissement (2001-2007 et 2009-2015) pour permettre à l'Office national de l'eau et de l'assainissement (ONEA) – la société d'approvisionnement en eau – d'étendre les réseaux de distribution et les services d'eau dans la ville, avec un élargissement partiel dans les zones périurbaines pauvres. Par ailleurs, le barrage de Ziga est situé dans une zone semi-aride. Son eau est réservée à l'usage des habitants de Ouagadougou et de quelques autres villes ; elle n'est pas destinée aux communautés rurales. L'eau potable/ domestique de ces communautés provient de puits et il leur est interdit d'utiliser le réservoir pour l'irrigation - par crainte de la contamination de l'eau par des produits chimiques polluants. Les responsables locaux se plaignent de ne pas avoir été suffisamment indemnisés pour la perte de terres fertiles (8 500 personnes de 17 villages ont été déplacées suite à la construction du réservoir) et de ne s'être vu proposer aucune activité alternative génératrice de revenus. Pour prospérer, les communautés rurales ont besoin d'eau pour leur usage productif. Si leur accès à l'eau est limité, elles auront tendance à migrer vers les villes, augmentant ainsi la demande en eau en milieu urbain.

## 1. L'ARBITRAGE URBAIN-RURAL

La question se pose de savoir ce qui constitue une répartition de l'eau juste et équitable entre zone urbaine et zone rurale dans les conditions semi-arides du centre du Burkina, avec ses précipitations de plus en plus variables, et comment cette répartition peut être évaluée et négociée lors de l'arbitrage urbain-rural.

L'atelier organisé dans le cadre du projet PRESA (« Promouvoir la résilience économique dans les zones semi-arides » - « PRISE »<sup>1</sup> en anglais) - un projet de recherche appliquée visant à catalyser un développement plus inclusif et durable dans les terres semi-arides -, qui s'est tenu à Ouagadougou le 12 novembre 2015, a réuni 40 personnes représentant le gouvernement, les bailleurs de fonds et la société civile (ONG et universités) ainsi qu'un groupe de 20 acteurs locaux de la région voisine du barrage de Ziga pour débattre de cette question. Les chercheurs de l'Université de Ouagadougou II (sous la direction du Dr Claude Wetta) et de l'Overseas Development Institute - ODI (Peter Newborne) ont invité les participants à regarder au-delà du court et du moyen terme afin d'envisager les solutions stratégiques qui permettraient d'identifier les « chemins de la résilience » à travers l'étude de cas du Burkina Faso, conformément à l'objectif de PRESA. La vision de PRESA d'un développement résilient aux changements climatiques est celle d'un développement inclusif qui à la fois éliminerait la pauvreté et maximiserait la capacité des individus à s'adapter au changement climatique. Cela exige une « évolution des mécanismes de croissance économique et de développement social, y compris des cadres institutionnels et réglementaires, des marchés et des bases du capital naturel et humain. »

## 2. TRANSFERTS D'EAU

Le principe selon lequel l'eau à boire et l'eau à usage domestique prévaut sur tous les autres usages est généralement inscrit dans les lois et les politiques

nationales. Par conséquent, les zones urbaines affichant des populations résidentielles importantes s'attendent à bénéficier prioritairement des ressources en eau. Alors que la croissance des villes s'est faite dans un contexte de pression croissante sur les ressources en eau, certaines études de cas ont commencé à aborder les questions des transferts d'eau et de la réallocation de l'eau des zones rurales vers les zones urbaines. Cependant, dans les villes, l'eau peut souvent avoir différents usages - commercial, industriel ou encore résidentiel - et il convient de s'interroger sur les droits d'accès à l'eau des habitants des villes par rapport à ceux des communautés rurales. Dans les zones arides et semi-arides, c'est une question particulièrement importante.

Lorsque ces transferts d'eau<sup>2</sup> nécessitent des infrastructures nouvelles ou modifiées, il faut déterminer à chaque fois pour quel(s) usage(s) ces infrastructures vont être construites - alimentation en eau domestique/ urbaine, énergie, irrigation, élevage ou autres - et qui va en bénéficier. L'eau sera-t-elle transportée sur de longues distances jusqu'aux centres urbains via de grands ouvrages de génie civil et mécanique, ou de nouvelles zones urbaines seront-elles planifiées et construites à proximité de fleuves ou de lacs ?

L'hypothèse avancée dans cet article est que, dans les zones semi-arides qui font face à une variabilité climatique, avec la probabilité d'une pression croissante sur les ressources en eau, les décisions relatives à la gestion de l'eau nécessiteront de plus en plus d'élaborer des stratégies à long terme pour la répartition des ressources en eau entre les zones urbaines et les zones rurales. Certains économistes ont tendance à plaider en faveur de la réallocation systématique de l'eau des usages ruraux aux usages urbains. Ils se fondent sur le fait que « l'eau est trop souvent consacrée à des usages (agricoles) économiquement inefficaces et « à faible rendement », et que les transferts vers des usages (urbains) plus efficaces « à haut rendement » permettraient d'accroître la prospérité économique globale » (Molle et Berkoff, 2009). D'autres contestent ce point de vue (ibid.). Il est donc nécessaire d'analyser la situation et de débattre de la répartition appropriée des ressources en eau entre zones urbaines et zones rurales dans l'économie nationale et la société.

Le cas de Ouagadougou-Ziga au Burkina Faso est un exemple de transfert d'eau. Ouagadougou tire 70 % de son eau (GBU - Gouvernement du Burkina Faso, 2013) du réservoir de Ziga. Le fleuve Nakambé, partagé avec le Ghana voisin (et surnommé là-bas la « Volta Blanche »), est l'un des quatre principaux fleuves du Burkina<sup>3</sup>. Sur le fleuve Nakambé au Burkina, les barrages de Ziga et de Bagré constituent l'essentiel de l'infrastructure bâtie existante.

2 Certains transferts d'eau ou "réallocations" sont temporaires, pendant les saisons sèches. D'autres sont permanents, y compris ceux qui font suite à des décisions administratives officielles du gouvernement visant à s'approprier et à détourner des sources d'eau, avec ou sans indemnisation.

3 Avec le Mouhoun (ou "Volta Noire", qui traverse également le Ghana), la Comoé et les affluents du fleuve Niger.

1 Pour en savoir plus : <http://prise.odi.org/>

La population urbaine de Ouagadougou comme les populations urbaines et rurales de la zone située autour du barrage de Ziga ont besoin d'eau pour boire et pour leurs usages domestiques et productifs. Selon la loi burkinabé, l'usage «eau potable» est prioritaire sur tous les autres usages - c'est le premier évoqué dans l'Article 1 de la Loi d'Orientation relative à la Gestion de l'Eau de 2001 (N°002-2001) (GBu, 2001). La Politique nationale de l'eau de 1998 ajoute que l'objectif premier est de « *satisfaire de façon durable, en quantité et en qualité, les besoins en eau d'une population croissante et d'une économie en développement* » (GBu, 1998). En ce qui concerne les autres usages, l'Article 1 de la Loi de 2001 ajoute que la gestion de l'eau a pour but de « *satisfaire ou de concilier les exigences de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture, de l'extraction des substances minérales, de l'industrie, de la production d'énergie, des transports, du tourisme, des loisirs ainsi que de toutes autres activités humaines légalement exercées* », « *de préserver et de restaurer la qualité des eaux* » et « *de protéger les écosystèmes aquatiques* » (GBu, 2001). Le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère responsable de la gestion des ressources en eau (Article 13) - le Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques (MAHRH) - est chargé de surveiller comment ces différentes exigences peuvent être satisfaites, dans la mesure où elles sont complémentaires, ou comment elles peuvent être conciliées, si elles se font concurrence. Au Burkina, la gestion intégrée des ressources en eau ou « GIRE » est le « fondement » de la politique nationale de l'eau (GBu, 2003).

### 3. CLIMAT

Il existe trois zones climatiques au Burkina : le Sahel aride au nord, où la moyenne annuelle des précipitations est généralement inférieure à 600 mm ; la zone semi-aride "soudano-sahélienne" au centre, avec une moyenne annuelle des précipitations comprise entre 600 et 900 mm ; et la zone climatique subhumide "soudanaise" au sud, où la moyenne annuelle des précipitations est de 900 mm (Wetta et al., 2015). Le Burkina a deux saisons : une longue saison sèche et une saison des pluies courte. Dans la zone centrale semi-aride, la saison des pluies dure environ 5 mois, généralement de mai/juin à septembre/octobre. Dans le Sahel aride au nord, la saison des pluies est généralement plus courte - 4 mois maximum. Dans la zone sud, la saison des pluies dure près de 6 mois (Wetta et al, 2015).

Les trois dernières décennies ont vu des signes de variabilité croissante dans la distribution, temporelle et spatiale, des précipitations, qui s'est manifestée par des saisons des pluies plus courtes et plus imprévisibles (Wetta et al., 2015 ; FEWSNET, 2012). Cette situation a de graves conséquences pour l'agriculture au Burkina, qui est essentiellement pluviale. Les auteurs de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) 2011-2015 (GBu, 2011) estiment que le Burkina Faso devrait passer « *d'une situation de stress hydrique modéré en année normale, moyen*



*à élevé en année très sèche au début des années 2000, à une situation de stress hydrique élevé permanent à l'horizon 2010-2015, la demande en eau atteignant 69,7 % du volume utilisable en année normale et 141,9 % en année très sèche*». « *Les facteurs à l'origine d'une pollution croissante des ressources en eau (domestiques, agricoles, urbains) apparaissent comme une source d'aggravation du déficit en eau* » (ibid.).

On ne sait pas avec certitude si ces tendances sont aggravées par les changements climatiques attribués directement ou indirectement aux activités humaines ou si elles sont une caractéristique de la variabilité naturelle du climat. Selon le Centre Régional AGRHYMET, la sécheresse persistante dans la partie occidentale du Sahel (Sénégal et ouest du Mali) contraste avec la situation dans la partie orientale du Sahel (Tchad, est du Niger), qui voit le retour de conditions plus humides (AGRHYMET, n.d.). Quant à la situation qui prévaut dans la zone centrale du Sahel où se trouve le Burkina, les sources ne sont pas concluantes. Certaines projections climatiques prévoient des précipitations plus importantes, et d'autres plus faibles. Les sources s'accordent toutefois sur le fait que la variabilité climatique s'accroît et que, par conséquent, les saisons des pluies au Burkina sont plus courtes et plus imprévisibles.

La topographie du Burkina est remarquable pour son relief généralement plat avec seulement quelques régions élevées - ce qui signifie qu'il y a peu de sites disponibles pour le stockage de l'eau profonde.<sup>4</sup>

### 4. POPULATION

La population du Burkina a triplé au cours des cinq dernières décennies, passant de 4 317 770 habitants en 1960 à 14 017 262 habitants en 2006, avec des taux de croissance en hausse qui sont passés de 2,8 % par an en 1991 à 3,13 % en 1996 et 3,42 % en 2006, selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD, 2011). Au rythme de 3,1 % de croissance par an, le pays devrait avoir une population de 18 450 494 habitants en 2015 (ibid.). Le taux de

<sup>4</sup> Les régions élevées sont, à l'ouest, le Piton de Bérégadougou qui culmine à 717 m d'altitude, dominant la plaine de Banfora, et le Mont Ténakourou, à 749 mètres, qui est le sommet le plus élevé du pays ; et, au sud-est, la chaîne des collines de Gobnangou, à 500 m d'altitude, à la frontière avec le Bénin.

croissance de la population urbaine de plus de 5 % par an est supérieur au taux de croissance démographique total de 3 % par an (populations urbaine et rurale confondues) (source : recensement 2006 - INSD, 2008).

En ce qui concerne les migrations, alors qu'en 1985, 21,7 % seulement de la population du Burkina recensée déclarait avoir migré, ce chiffre a atteint 30,7 % en 1993 (Wetta et al., 2015). La motivation principale des migrants est la recherche d'un meilleur niveau de vie (ibid.).

En dépit de la croissance de la population urbaine, la population globale est toujours essentiellement rurale (70 %), la majorité des Burkinabé - 80,9 % - ayant déclaré travailler dans « l'agriculture, la chasse et la foresterie » (INSD, 2011). La SCADD (GBu, 2011) identifie le secteur primaire - « agriculture, élevage, pêche et foresterie » - comme un secteur de développement prioritaire. La SCADD identifie également comme une priorité la promotion de la croissance économique dans les centres urbains, affirmant que le Burkina souffre d'une « sous-urbanisation » (GBu, 2011). En d'autres termes, la SCADD cherche à promouvoir une croissance économique stable à la fois dans l'économie urbaine et rurale, sans expressément favoriser l'une ou l'autre.

La SCADD observe en outre que le secteur agricole est « vulnérable aux chocs exogènes », y compris aux « aléas climatiques » (GBu, 2011). C'est un aspect important pour les décideurs, bien que la vulnérabilité dans le secteur primaire se reflète par une vulnérabilité dans d'autres secteurs de l'économie. Le Burkina, note la SCADD, a été affecté par des événements extérieurs tels que les fluctuations du prix du pétrole et la crise financière après 2008.

## 5. OUAGADOUGOU

Dans les années 1960, après l'indépendance, Ouagadougou était la capitale administrative du Burkina et la ville de Bobo-Dioulasso était considérée comme la capitale économique du pays. Par la suite, l'avantage économique de Bobo-Dioulasso vis-à-vis de Ouagadougou s'est estompé en raison de la politique gouvernementale qui privilégiait Ouagadougou, notamment dans les années 1980 et 1990. Ouagadougou est devenue la capitale économique et administrative<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Malgré une période de croissance de Bobo-Dioulasso depuis 2000.



Sa position géographique au centre du pays présente des avantages certains par rapport à Bobo-Dioulasso qui est située au sud-ouest du pays (bien qu'elle n'ait pas facilement accès à l'eau - voir ci-dessous).

Après cette période de croissance dans les années 1980 et 1990, la population de la ville de Ouagadougou s'élevait à 1 915 102 habitants en 2012 (site Web de l'INSD). De 1996 à 2006, plus de la moitié de la croissance de la population urbaine du Burkina s'est concentrée à Ouagadougou et dans la région du centre (53,1 %), contre seulement 14,2 % à Bobo-Dioulasso (GBu, 2008).

La population de Ouagadougou continue de croître à un rythme rapide. L'ONU prévoit des taux de croissance démographique pour Ouagadougou de 5,97 % pour la période 2015-2020, 4,95 % pour 2020-2025 et 4,25 % pour 2025-2030 (Division de la Population des Nations Unies, 2014). A ce rythme, la population de Ouagadougou devrait atteindre 2,83 millions d'habitants en 2020, 3,78 millions en 2025 et 4,66 millions en 2030. En supposant que cette croissance démographique se poursuive - à des taux relativement plus faibles pour refléter une courbe descendante continue, par exemple 3,5 % de 2030 à 2040 et 3,0 % de 2040 à 2050 -, la population de Ouagadougou devrait atteindre 6,57 millions d'habitants en 2040 et 8,83 millions en 2050. Une étude de 2011 suggère que ces chiffres pourraient même être encore plus élevés (Guengant, 2011). En d'autres termes, si l'on se base sur les chiffres de 2010, la population de Ouagadougou devrait doubler d'ici 2030, puis potentiellement, doubler à nouveau d'ici 2050.

## 6. ZIGA

Au moment de la construction du barrage de Ziga, on s'est rendu compte qu'il faudrait surveiller si la capacité d'alimentation en eau de Ouagadougou serait suffisante pour couvrir les besoins à moyen terme de la capitale. Une décennie plus tard, en 2013, la ville comptait près de 2 millions d'habitants et en 2014, les pénuries d'eau à Ouagadougou ont provoqué des coupures d'approvisionnement intermittentes, qui laissaient présager le risque d'un retour possible aux pénuries d'eau chroniques des années 1990.

En réponse à cette inquiétude, une deuxième phase du projet Ziga est programmée pour 2015 et 2016. L'objectif est d'installer une deuxième conduite d'alimentation (de 1,2 m de diamètre) en parallèle à la conduite existante, afin de doubler le volume d'eau que l'ONEA peut transporter de Ziga à Ouagadougou. Cette opération devrait permettre de couvrir les besoins en eau de la capitale à moyen terme. La crête du barrage de Ziga ne devra pas être montée dans le cadre de la phase 2 du projet Ziga, la conduite installée en phase 1 n'exigeant qu'une capacité de stockage d'eau de 40 millions m<sup>3</sup> dans le réservoir, sur une capacité totale beaucoup plus grande (200 millions m<sup>3</sup> une fois le réservoir rempli, avec 184,7 millions m<sup>3</sup> de volume utile/stockage actif).

Mais qu'en est-il du long terme ? Comme indiqué plus haut, la population de Ouagadougou continue de croître à un rythme rapide. La question est donc de savoir d'où la capitale tirera son eau lorsque la capacité maximale du réservoir de Ziga aura été atteinte (autour de 2030). Il convient également de se demander dans quelle mesure la croissance incessante de Ouagadougou peut rester viable. Ouagadougou n'est pas située à proximité d'un grand fleuve, contrairement à Bobo-Dioulasso, la deuxième plus grande ville du Burkina, située au sud-ouest dans une région plus humide du pays. Cette question est abordée dans le paragraphe « *Ouagadougou à l'horizon 2025 et après* » ci-dessous.

## 7. BAGRÉ

Tandis que la vocation affichée du barrage de Ziga est l'approvisionnement en eau potable, le rôle principal du barrage de Bagré, situé près de la frontière avec le Ghana, à 220 km au sud-est de Ouagadougou (dans la zone climatique subhumide), est de fournir de l'électricité. Le réservoir de Bagré a été rempli pour la première fois en 1992. Les niveaux d'accès à l'électricité au Burkina sont faibles : 13,1 % à l'échelle nationale en 2012, avec un taux d'accès déclaré dans les zones urbaines de 47 % contre 1 % seulement dans les zones rurales (SE4ALL, 2013). C'est un taux très bas, y compris au niveau de l'Afrique subsaharienne. En 2013, 42 % de l'électricité du Burkina était importée, principalement de Côte d'Ivoire, du Ghana et du Togo. La société d'exploitation du barrage de Bagré est la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL)<sup>6</sup>. Les données de SONABEL concernant les débits des fleuves qui alimentent le réservoir de Bagré<sup>7</sup> (relevées mensuellement, sur deux périodes de six mois) montrent que la situation du fleuve Nakambé situé en amont de Bagré n'est pas pérenne. Durant la saison sèche qui s'étend d'octobre/novembre à mars/avril, les débits qui alimentent le lac sont faibles, voire nuls. Dans la région de Bagré, il n'y a que six mois de pluie et de débit d'eau dans les fleuves<sup>8</sup>.

La production d'électricité n'est pas la seule vocation de Bagré. Les eaux du lac sont également utilisées pour l'irrigation, avec un potentiel maximal de 30 000 ha de terres irrigables. L'étude de référence de 2010 autour du barrage de Bagré indique néanmoins ceci : « *La production hydroélectrique est la principale activité du barrage de Bagré si on considère que 85 % du volume d'eau est consacré au turbinage. C'est pourquoi la gestion du barrage a été rétrocédée à la SONABEL* » (ICI, 2010).

6 SONABEL (détenue à 100 % par l'Etat) est responsable de la production, du transport et de la distribution d'électricité (c'est-à-dire que le secteur de l'électricité au Burkina n'est pas "dégroupé").

7 Y compris l'alimentation du lac de Bagré par plusieurs affluents du fleuve Nakambé

8 Source : entretien avec des informateurs clés ; le fleuve Mouhoun est, en revanche, pérenne, comme la Comoe.

**“UN IMPACT NÉGATIF DU BARRAGE DE ZIGA A ÉTÉ DE RÉDUIRE ET DE LIMITER L'AGRICULTURE IRRIGUÉE DANS LA RÉGION. LA CONCLUSION D'UN ATELIER MENÉ EN AVRIL 2013 À ZINIARÉ (...) A ÉTÉ QUE L'UTILISATION DU RÉSERVOIR DE ZIGA POUR L'IRRIGATION ÉTAIT “TOTALEMENT INCOMPATIBLE” AVEC LA VOCATION D'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE DU LAC.”**

## 8. LES USAGES DE L'EAU : ENTRE CONCURRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ

Un impact négatif du barrage de Ziga a été de réduire et de limiter l'agriculture irriguée dans la région. La conclusion d'un atelier mené en avril 2013 à Ziniaré, près de Ziga, à l'initiative des autorités centrales, a été que l'utilisation du réservoir de Ziga pour l'irrigation, y compris la petite irrigation (maraîchage) telle que pratiquée par les communautés locales à côté du lac (c'est-à-dire après la construction du barrage), était « totalement incompatible » avec la vocation d'approvisionnement en eau potable du lac (GBu, 2013). L'interdiction de l'irrigation ne s'applique pas en aval du barrage de Ziga, où il y a des opportunités d'irrigation. Un groupe d'à peu près 200 femmes bénéficie ainsi d'un champ d'irrigation d'environ 8 hectares situé à environ 800 m en aval du barrage, avec deux autres groupes. L'eau que ces agriculteurs prélèvent vient du chenal du fleuve situé en aval du barrage, ce qui veut dire que cet usage n'est pas en concurrence (du moins pas directement, selon les déversements/lâchers d'eau du barrage de Ziga) avec l'usage de l'eau prélevée du réservoir pour la station de traitement de Ziga et le transport à Ouagadougou. Plus largement dans la région de Ziga, un recensement de 2011 a répertorié 4 089 parcelles irriguées représentant une superficie totale de 341,48 hectares en aval du barrage de Ziga et utilisant des systèmes d'irrigation par gravitation, pour la plupart, avec quelques pompes à moteur dans 9 % des cas (Traoré, 2013). Toutes ces activités *en amont* du barrage, des deux côtés du lac, sont interdites.

Cette interdiction des activités d'irrigation suscite un très fort ressentiment au niveau local. Les villages bordant le lac Ziga la perçoivent comme une injustice les empêchant de poursuivre des activités agricoles productives parce que - selon les dires des responsables locaux - le gouvernement n'a pas respecté son engagement à soutenir les projets d'irrigation alternatifs<sup>9</sup> des populations locales. Selon certains informateurs, les petits barrages promis par l'ONEA n'ont pas été construits, ou cela a été mal fait (un barrage avait bien été construit mais le terrassement s'est effondré). Les communautés locales ont eu le sentiment que les indemnités proposées pour la construction du barrage de Ziga n'avaient pas été adéquates et que le gouvernement ne dialoguait pas avec les acteurs locaux dans un esprit de compromis et de respect mutuel. Les jeunes des communautés sont particulièrement frustrés de ne pas pouvoir mieux vivre en produisant et vendant des légumes et d'autres produits grâce à l'irrigation. Beaucoup de jeunes des communautés ont déjà quitté la région et ceux qui restent sont mécontents. Un responsable local a déclaré : « *le développement ne peut se faire dans un contexte de conflit, sans la paix sociale. Tant que nous ne recevrons pas d'appui/d'aide en reconnaissance des conséquences du barrage, il y aura un problème qui devra être résolu.* »

Les habitants de la région de Ziga concernée ont reconnu la nécessité d'alimenter Ouagadougou en eau potable. Cela dit, parmi la population locale, personne n'avait conscience du fait qu'une partie seulement (quoique la majorité - 85 %<sup>10</sup>) de l'eau transportée dans la conduite de Ziga à Ouagadougou

9 Aucun chiffre sur les fonds investis dans la région de Ziga n'étaient disponibles pour cette étude préliminaire.

10 Source : Rapport d'activité de l'ONEA 2013, fourni par un informateur clé.



était destinée à la boisson et à l'usage domestique. Les principaux usagers commerciaux/industriels de l'eau dans la capitale sont les tanneries et les brasseries, ainsi que le BTP (bâtiments et travaux publics).

Un des éléments frappants exprimés par les communautés locales, lors des entretiens menés avec des informateurs clés dans le cadre de cette étude, était qu'elles avaient l'impression que la période de la saison des pluies (début et durée) devenait de plus en plus variable. « *Il n'y a pas assez de pluie pour l'agriculture sans irrigation,* » a déclaré un responsable local.

Contrairement à l'interdiction d'irriguer en amont du barrage de Ziga, un avantage certain du barrage a été de pouvoir pêcher sur le lac. Les chercheurs ont rencontré un groupe de pêcheurs, nés et élevés dans la région. Dans le passé, ces pêcheurs ont dû migrer pour exercer leur métier, notamment jusqu'au barrage de Komienga (situé loin au sud-est du Burkina) et à Bagré. La construction du barrage de Ziga leur a cependant permis de travailler comme pêcheurs dans leur ville d'origine.

L'irrigation en aval et la pêche sur le lac sont des usages actuellement complémentaires et compatibles avec l'utilisation du réservoir de Ziga pour l'eau potable. Actuellement, la concurrence pour l'accès à l'eau du réservoir de Ziga porte sur la qualité de l'eau, et non sur la quantité. En effet, la quantité d'eau actuelle - et, semble-t-il, à moyen terme - dans le réservoir serait tout à fait suffisante pour répondre à la fois aux besoins des usagers de Ouagadougou et des usagers locaux, sous réserve des variations de débit saisonnières.

La politique de gestion intégrée des ressources en eau adoptée au Burkina est censée garantir une « *gestion consensuelle et participative des ressources en eau entre plusieurs parties prenantes ayant des intérêts parfois divergents et des positionnements variés et à différents niveaux* » (GBu, 2003). L'économie politique de la répartition de l'eau entre la ville et la campagne, comme l'a

révélé le cas Ouagadougou-Ziga, est cependant loin d'être « *consensuelle et participative* », du moins actuellement. En effet, les autorités font valoir les droits d'accès à l'eau de Ouagadougou sans présenter d'arguments fondés. Les parties prenantes de la région de Ziga, y compris des membres des communautés locales, ont été invitées à participer à l'atelier d'avril 2013, mais pas à prendre part aux décisions. Comme l'a observé un représentant local, « *les autorités ne nous demandent pas notre avis ; elles nous informent de ce qu'elles ont déjà décidé.* »

Il est difficile de savoir dans quelle mesure, les aspects climatiques sont pris en compte dans la prise de décisions relatives à la gestion de l'eau au Burkina. Les actions énoncées dans le Programme d'Action National d'Adaptation (PANA) à la variabilité et aux changements climatiques ressemblent à une longue « *liste de souhaits* ». Parmi les actions recommandées, beaucoup sont certainement souhaitables, mais il faut se demander dans quelle mesure ces actions sont intégrées dans les plans des ministères sectoriels qui bénéficient de financements publics ou de bailleurs de fonds pour leur mise en œuvre. Il faudrait également connaître le statut actuel du PANA, qui existait dans une version provisoire en avril 2014 (GBu, 2014).

## 9. OUAGADOUGOU À L'HORIZON 2025 ET APRÈS

Concernant la perspective future d'utilisation du réservoir de Ziga, cela dépendra en grande partie de l'avenir de Ouagadougou et de sa demande en eau. Le Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme a publié en 2008 son *Schéma directeur d'aménagement du Grand Ouaga - Horizon 2025 (SDAGO)* (GBu, 2008). Sur la carte, on s'aperçoit qu'une nouvelle zone désignée pour l'urbanisation future représente entre un quart et un tiers de la taille de la ville actuelle, en termes d'espace. Sur le plan démographique, compte tenu du projet du ministère d'adopter un modèle d'habitat résidentiel plus dense, cette expansion se traduira probablement par - et a sans doute été conçue pour prendre en charge - une croissance minimum d'un quart ou d'un tiers de la population de Ouagadougou (1,915 millions en 2012), ce qui représenterait, de ce point de vue, une population de 2,4 à 2,5 millions d'habitants à l'horizon 2025. Ce chiffre est nettement inférieur aux prévisions de 3,78 millions d'habitants pour 2025 indiquées plus haut. On peut donc légitimement se demander où vont vivre ces personnes supplémentaires, et dans quelles conditions. Dans quelle mesure les efforts déployés par le gouvernement pour gérer l'expansion urbaine de Ouagadougou suffiront-ils pour faire face à cette augmentation ?

La Politique Nationale de l'Habitat et du Développement Urbain de 2008 indique que l'adoption de la loi de 2006 sur l'urbanisme et la construction ne constitue qu'un « *début d'encadrement juridique* » (GBu, 2008). Un renforcement des règles et des capacités d'urbanisation est nécessaire pour relever le « *défi majeur* » posé par la

**“L'ÉCONOMIE POLITIQUE DE LA RÉPARTITION DE L'EAU ENTRE LA VILLE ET LA CAMPAGNE, COMME L'A RÉVÉLÉ LE CAS OUAGADOUGOU-ZIGA, EST CEPENDANT LOIN D'ÊTRE “CONSENSUELLE ET PARTICIPATIVE”, DU MOINS ACTUELLEMENT.”**

spéculation immobilière, qui « est coutumière » (ibid.)<sup>11</sup>. Sans évolution de la « réglementation sur le foncier urbain et sur la promotion immobilière », y compris la « clarification des modalités d'accès au foncier », la spéculation risque, malgré tous les efforts consentis par les pouvoirs publics, de continuer et le développement urbain ne sera plus maîtrisé (GBu, 2008). Comme indiqué ci-dessus, la perspective est un doublement de la taille de la population de Ouagadougou entre 2015 et 2030 (à 4,66 millions d'habitants), et un nouveau doublement potentiel entre 2030 et 2050 (à 8,83 millions d'habitants). Un taux d'expansion urbaine si rapide laisse penser qu'il y aura encore plus de zones périurbaines non aménagées et de bidonvilles qui n'auront pas accès aux services de base, et notamment à l'eau potable. Bien que les plans d'urbanisme, comme celui du ministère dans ce cas, visent à promouvoir le dynamisme économique de la ville, l'afflux de migrants vers la capitale pourrait avoir des impacts économiques (et sociaux) négatifs.

La politique de développement urbain de 2008 évoque également la nécessité d'améliorer l'habitat et l'aménagement du territoire dans d'autres régions du Burkina, tant dans les zones rurales qu'autour des « petites villes » - au nombre de 36 (GBu, 2008) - et des villes moyennes - au nombre de 11, au-delà des deux villes « métropolitaines » de Ouagadougou et Bobo-Dioulasso (GBu, 2008). Les auteurs de cette politique nationale affirment : « *Ce processus d'urbanisation, s'il n'est pas maîtrisé en fonction des équilibres régionaux, peut afficher des bilans très négatifs sur le plan de l'organisation physique et de l'équité sociale.* »

Dans les deuxième et quatrième plus grandes villes du Burkina, Bobo-Dioulasso et Dédougou, la demande en eau et la consommation d'eau augmentent et l'ONEA réalise des investissements pour améliorer les services d'eau. Dans ces deux villes, l'ONEA puise à la fois dans ses propres ressources et dans les financements des bailleurs de fonds (y compris ceux de la Banque Mondiale) pour améliorer l'alimentation en eau. À Bobo-Dioulasso, le but est d'effectuer trois nouveaux forages (dans la roche sédimentaire) et de construire trois nouveaux châteaux d'eau pour stocker 4 000 m<sup>3</sup> au total. À Dédougou également, de nouveaux forages seront effectués pour extraire les eaux souterraines de la roche sédimentaire, et de nouveaux châteaux d'eau seront construits. Ces investissements devraient contribuer au moins en partie à un meilleur équilibre régional.

**Quelle sera la demande en eau de la ville de Ouagadougou élargie ?** Sur la base d'une perspective de doublement de la population de Ouagadougou à moyen terme, d'ici 2030, et d'un nouveau doublement

## **“LE SCÉNARIO D'UNE “MÉGA-OUAGADOUGOU” TRÈS GOURMANDE EN EAU EST ÉVITABLE SI DES MESURES APPROPRIÉES SONT PRISES PAR LE GOUVERNEMENT ET LES AUTRES ACTEURS.”**

potentiel de la population de la ville à long terme, à l'horizon 2050, la demande en eau devrait dépasser la capacité maximale du réservoir de Ziga (d'après un rapport volume nécessaire/capacité de stockage moyen de 184,7 millions m<sup>3</sup>) à une date à déterminer entre 2030 et 2050<sup>12</sup>. En 2009, la Banque Mondiale a estimé que la quantité d'eau non comptabilisée à Ouagadougou (c'est-à-dire, l'eau pour laquelle l'ONEA n'a pas été payée, à cause de fuites physiques ou de problèmes de facturation ou de recouvrement de factures) représentait 18 % de la production, ce qui, selon elle, fait de l'ONEA l'un des organismes les plus performants d'Afrique subsaharienne.

Les fonctionnaires d'Etat ont parlé de la croissance future de la demande en eau à Ouagadougou et ont évoqué la possibilité d'un nouveau projet d'infrastructure pour mettre en place une source additionnelle d'alimentation en eau de la capitale. Après 2030, il pourrait être envisagé que Bagré constitue la prochaine source (ou au moins une source additionnelle) d'alimentation en eau de Ouagadougou. Or, comme indiqué ci-dessus, le barrage de Bagré a actuellement deux vocations : l'hydroélectricité et l'irrigation - pas l'approvisionnement en eau.

Cela pourrait amener à faire des choix entre plusieurs priorités, parfois concurrentes, et d'essayer de trouver des compromis. Les données de la SONABEL montrent une grande variation des niveaux du réservoir de Bagré d'une année à l'autre. Le niveau de remplissage du réservoir a été globalement plus élevé au cours des dix dernières années que durant la décennie précédente, même si des variations considérables ont été constatées récemment<sup>13</sup>. Les fluctuations des débits/niveaux sont devenues plus marquées. En 2011, par exemple, le réservoir n'a été que partiellement rempli, et 2013 a également été une année sèche. En 2013, la SONABEL a interrompu la production d'hydroélectricité pendant deux mois<sup>14</sup>. Face à la demande d'électricité, la SONABEL a dû administrer un programme de rationnement de l'énergie électrique (délestage), notamment à Ouagadougou, par « rotation » huit heures par jour, pour chaque zone. 2006 a également été une année sèche. Pendant six ans sur les dix dernières années, en revanche, le réservoir s'est rempli au maximum de sa capacité et la SONABEL a dû déverser de l'eau du barrage de Bagré.

En d'autres termes, l'expérience de Bagré est conforme à la situation nationale de variabilité croissante des précipitations. Cela signifie<sup>15</sup> que l'on ne peut pas supposer que Bagré sera en mesure d'alimenter Ouagadougou simultanément en hydroélectricité et en eau en quantité suffisante à n'importe quel moment (au moins pendant les saisons sèches). Pendant les saisons sèches, l'extraction d'eau du réservoir de Bagré pour l'alimentation en eau potable réduirait la quantité d'eau stockée pour produire de l'hydroélectricité. Les autorités burkinabé devront anticiper et analyser les possibilités de compromis et mettre en place les meilleures options.

12 Il n'a nullement été fait mention d'une phase 3 du projet Ziga lors des entretiens avec les informateurs clés.

13 Le réservoir de Bagré se vide chaque année – il n'y a pas d'accumulation d'eau d'une année à l'autre.

14 Dans quelle mesure la construction de Bagré Aval, si elle avait lieu, changerait-elle cette situation ?

15 De nouvelles études pourraient utilement examiner les données chronologiques concernant les débits du fleuve et les niveaux d'eau dans le réservoir.

11 Les auteurs de cette politique observent que les terres coutumières situées à la nouvelle périphérie de la ville deviennent généralement les terrains à acheter sur le marché immobilier.

## CONCLUSION

Les décisions relatives à la répartition des ressources en eau et aux infrastructures hydrauliques sont au cœur des plans d'aménagement dans les terres semi-arides. Sur le papier, les lois et les politiques du Burkina Faso accordent les mêmes droits d'accès à l'eau potable aux habitants des villes qu'aux habitants des petites villes et des villages. Dans la pratique, toutefois, le statut de capitale économique et administrative de Ouagadougou lui donne beaucoup plus de pouvoir pour planifier et mobiliser des investissements pour son propre approvisionnement en eau. Le projet Ziga (en deux phases) a été conçu pour assurer l'approvisionnement en eau de Ouagadougou jusqu'en 2030. Dans les années qui suivront la capacité du réservoir de Ziga pour alimenter la capitale finira par être insuffisante.

La stratégie nationale de développement existante identifie aussi bien les zones urbaines que les zones rurales comme des priorités dans la promotion de la croissance économique, sans favoriser expressément l'une ou l'autre. La pression croissante sur les ressources en eau au Burkina nécessite toutefois de tenir compte des usages concurrents de l'eau. Les dirigeants politiques doivent envisager l'avenir à long terme afin d'anticiper les compromis potentiels, et ils doivent établir des processus décisionnels pour évaluer les différentes options et faire des choix.

Comme discuté lors de l'atelier du 12 novembre organisé dans le cadre du projet PRESA, le scénario d'une «méga-Ouagadougou» de 8 millions d'habitants est évitable si des mesures appropriées sont prises par le gouvernement et les autres acteurs. Les participants ont donné quelques idées préliminaires sur ce que ces mesures pourraient être : fonds d'investissement régionaux pour stimuler le développement de Bobo-Dioulasso et d'autres centres urbains, y compris dans la zone sud relativement plus humide ; soutien renforcé aux projets d'irrigation rurale, y compris la culture de contre-saison ; et la conception d'infrastructure d'eau à usage multiple lorsque c'est possible.

D'après les informations sur le climat disponibles, il est vraisemblable que la pression sur les ressources en eau dans le bassin du fleuve Nakambé dans le centre et le sud du Burkina Faso augmentera avec une variabilité croissante des précipitations. Un meilleur accès aux installations de stockage de l'eau pour l'irrigation sera essentiel pour maintenir et accroître la production agricole. En ne donnant pas actuellement un accès à l'eau adéquat aux populations locales de la région de Ziga, les autorités encouragent involontairement l'exode rural, y compris vers la capitale.

## LIENS INTERNET

- Compte rendu en anglais de cette étude au Burkina Faso : <http://prise.odi.org/research/the-urban-rural-interface-a-preliminary-study-in-burkina-faso/>
- Blog en anglais pour accompagner le rapport : <http://prise.odi.org/comment-cities-and-country-or-cities-versus-country-urban-rural-water-allocations-in-semi-arid-lands-the-case-of-burkina-faso/>
- Compte rendu de cette étude en français : <http://prise.odi.org/research/investissements-et-repartition-des-ressources-en-eau-au-burkina-faso-etude-preliminaire-sur-larbitrage-urbain-rural/>
- Blog en français pour accompagner le rapport : <http://prise.odi.org/comment-villes-et-campagnes-ou-villes-v-campagnes-larbitrage-urbain-rural-dans-la-gestion-de-leau-en-terres-semi-arides-le-cas-du-burkina-faso/>
- Twitter : @PRISEclimate (<https://twitter.com/priseclimate>)

## RÉFÉRENCES

- Centre Régional AGRHYMET (Agriculture, Hydrologie, Météorologie) (n.d.) "Le Sahel face aux changements climatiques. Enjeux pour un développement durable". Bulletin mensuel spécial. Niamey : Centre Régional AGRHYMET.
- FEWSNET (Famine Early Warning Systems Network) (2012) «A Climate Trend Analysis of Burkina Faso». Fiche d'information 2012-3084. Washington, DC : FEWSNET.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (1998) "Politique nationale de l'Eau". Ouagadougou : GBu.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2001) "Loi d'orientation relative à la gestion de l'eau (N°002-2001)". Ouagadougou : GBu.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2003) "Plan d'action pour la gestion intégrée des ressources en eau du Burkina Faso" (PAGIRE). Ouagadougou : MAHRH.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2008) "Politique Nationale de l'Habitat et du Développement Urbain". Ouagadougou : Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2011) "Stratégie de croissance accélérée et de développement durable 2011-2015". Ouagadougou : Ministère de l'Economie et des Finances.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2013) "Atelier d'échanges sur les problématiques d'utilisation et de gestion durable du barrage de Ziga". Ouagadougou : Ministère de l'Eau, des Aménagements Hydrauliques et de l'Assainissement.
- GBu (Gouvernement du Burkina Faso) (2014) "Plan national d'adaptation aux changements climatiques - Burkina Faso : document de communication pour les décideurs - version provisoire". Ouagadougou : Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.
- Guengant, J.P. (2011) "Comment bénéficier du dividende démographique ? La démographie au centre des trajectoires de développement dans les pays de l'UEMOA : Analyse pays Burkina Faso". Etude publiée par l'AFD pour la conférence "Population, développement et planification familiale en Afrique de l'Ouest francophone : l'urgence d'agir", Ouagadougou, 8-11 février.
- ICI (Initiatives, Conseil international) (2010) "État des lieux autour du barrage de Bagré au Burkina Faso". Rapport final pour l'IUCN et l'IIED.
- INSD (Institut National de la Statistique et de la Démographie) (2008) "Recensement général de la population et de l'habitation de 2006". Ouagadougou : INSD.
- INSD (Institut National de la Statistique et de la Démographie) (2011) "La région du Centre en chiffres". Ouagadougou : INSD.
- INSD (Institut National de la Statistique et de la Démographie) (2012) "Enquête démographique et de santé et à indicateurs multiples, 2010". Ouagadougou : INSD.
- Kouraogo, H. (2014) "Burkina Faso, Profil 2012". Présentation pour l'UPS et l'UNDP.
- Molle, F. et Berkoff, J. (2009) « Cities vs. Agriculture: A Review of Intersectoral Water Re-allocation ». Natural Resources Forum 33 : 6-18.
- ONEA (Office national de l'eau et de l'assainissement) (2013) « Présentation du barrage de Ziga et rappel sur son contexte de réalisation ». Atelier sur les « Problématiques d'utilisation et de gestion durable du barrage de Ziga », Ouagadougou, 11 avril.
- SE4ALL (Sustainable Energy for All), 2013, <http://www.se4all.org/tracking-progress>
- Traoré, D.O. (2013) "État des lieux des activités agricoles autour du Barrage de Ziga". Atelier sur les "Problématiques d'utilisation et de gestion durable du barrage de Ziga", Ouagadougou, 11 avril.
- Division de la Population des Nations Unies (2014) «World Urbanization Prospects: The 2014 Revision. File 14: Average Annual Rate of Change of Urban Agglomerations with 300,000 Inhabitants or More in 2014, by Country, 1950-2030 (per cent)». New York : Département des affaires économiques et sociales, Division de la Population des Nations Unies.
- Wetta, C., Dpama, J.-M., Akouwerabou, D. et Sampana, L. (2015) "Changement climatique et contexte socio-économique national au Burkina Faso". IED et IRCAA pour PRISE.

# RETOUR D'EXPÉRIENCE

sur la stratégie sociétale  
de Total : de l'acceptabilité  
locale à la création  
de valeur partagée

**Jean-Marc Fontaine**

Directeur Social Business & Sociétal, Total SA



Présent dans plus de 130 pays, Total est l'une des premières compagnies pétrolières et gazières internationales. Producteur de pétrole, raffineur, distributeur et pétrochimiste, le Groupe est aussi un acteur majeur du gaz naturel et le numéro 2 mondial de l'énergie solaire avec SunPower. Le Groupe travaille en étroite relation avec ses parties prenantes pour que ses activités contribuent aux progrès économiques, sociaux et environnementaux.

## MOTS CLÉS

- DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES
- GESTION DES IMPACTS
- CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE
- ACCÈS À L'ÉNERGIE

Depuis les années 2000 Total met en place une démarche d'acceptabilité locale dans ses filiales et sur ses sites qui s'articule autour de quatre axes principaux : dialoguer avec les parties prenantes, maîtriser la gestion des impacts, optimiser la contribution au développement économique et social et être reconnu comme un acteur de référence dans l'accès à l'énergie. Aujourd'hui très structurée (ressources humaines, outils et méthodologies dédiés), la stratégie sociétale de Total fait face à de nombreux défis qu'il s'agit de relever pour en assurer l'excellence et la pérennité.

## INTRODUCTION

*Si l'acceptabilité sociale et environnementale des grands projets n'est pas un enjeu nouveau, la démarche s'est davantage structurée sur les quinze dernières années.*

*L'adoption de nouveaux principes directeurs sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques sociaux et environnementaux dans les années 2000 par le secteur financier et bancaire (principes de l'Équateur, standards mis en place par l'International Finance Corporation, filiale de la Banque Mondiale) est ainsi allée dans le sens du renforcement de la démarche d'acceptabilité locale.*

*Les attentes, à la fois légitimes et toujours plus fortes, de la société civile vis-à-vis du secteur privé, n'ont depuis fait que renforcer l'importance de l'approche sociétale pour les grandes entreprises.*

*Total œuvre, depuis le début des années 2000, au développement d'une démarche d'acceptabilité locale en propre dans ses filiales et sur ses sites et rejoint en parallèle des initiatives internationales telles que le Pacte Mondial de l'ONU. Conformément aux orientations définies en 2011, l'approche de Total a pour objectif de :*

- Mieux appréhender la complexité des contextes et des situations dans lesquels Total opère et des risques attendant mais aussi mieux saisir les opportunités correspondantes ;
- Conforter le permis d'opérer en tenant compte des attentes des parties prenantes ;
- Créer de la valeur partagée par tous.

*La politique mise en œuvre par Total présente trois caractéristiques principales :*

- **Une vision stratégique** : la politique sociétale de Total vise aujourd'hui principalement à renforcer le dialogue avec les parties prenantes, gérer les impacts de ses activités et créer de la valeur locale sur les territoires.

- **Une méthodologie et des outils dédiés** : depuis quelques années, le Groupe s'est attaché à structurer sa méthodologie et à développer des outils dédiés à son engagement sociétal, à la fois simples d'utilisation et exhaustifs, à l'image de SRM+ (Stakeholder Relationship Management).
- **Un métier sociétal professionnel et reconnu** : créé en 2008, le métier sociétal tend vers une plus grande professionnalisation au sein du Groupe. Ce sont aujourd'hui environ 400 personnes qui sont amenées à travailler sur des questions sociétales dans les projets du Groupe, en particulier au sein de la branche Exploration/ Production. La sensibilisation des équipes et des collaborateurs est un enjeu essentiel pour favoriser le développement de la démarche en interne.

## 1. UNE VISION STRATÉGIQUE ARTICULÉE AUTOUR DE QUATRE AXES

Total a développé une politique sociétale en plusieurs axes qui s'impose aussi bien au niveau corporate qu'à l'échelle des sites :

- **Dialoguer** avec les parties prenantes du territoire ;
- **Maîtriser** la gestion des impacts liés aux activités industrielles ;
- **Optimiser** la contribution au développement économique et sociale durable des communautés et territoires où le Groupe est implanté ;
- **Être reconnu** comme un acteur de référence dans l'accès à l'énergie.

### 1.1. DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

Afin de connaître au mieux le contexte local et instaurer à la fois une relation de confiance et un dialogue constructif avec les acteurs du territoire, Total a développé une approche structurée en plusieurs étapes, dont certaines « clés » telles que l'identification et la cartographie des parties prenantes d'une part et / ou l'organisation de consultations publiques d'autre part.

### 1.2. MAÎTRISER LES IMPACTS DES ACTIVITÉS

De plus en plus, les impacts sociétaux des activités industrielles sont observés avec la même vigilance que les impacts environnementaux. On assiste à une structuration progressive de la gestion de l'impact sociétal avec **(1)** des études d'impacts composées à la fois d'un volet environnemental et social (*Environmental and Social Impact Assessment – ESIA*) et **(2)** la mise en place de plans d'action sociétale visant à les

Rokia Gue, cliente, désirant acheter une lampe S250 à Gilberte Nanema, boutiquière. Kossodo, dans les faubourgs de Ouagadougou. Programme « Total accès à l'énergie » ( TATE ) et marque « Awango by Total ».



diminuer, voire dans certains cas à les compenser (plans de compensations, procédures de traitement des plaintes, etc.).

### 1.3. OPTIMISER LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

L'approche de Total repose enfin sur la mise en place d'actions sociétales visant à contribuer davantage au développement local. Plus concrètement, l'optimisation de la contribution passe à la fois par le renforcement de ce qu'il est convenu d'appeler le « contenu local » (de l'emploi à l'achat de biens et de services à l'échelle locale, en passant par le soutien aux PME présentes sur le territoire) et par des projets de développement dont l'ambition à terme est la durabilité.

À ce titre, 450 millions de dollars sont consacrés au développement de projets locaux dont 150 millions de dollars environ sont payés directement à certains États au titre de la contribution au développement local. Le Groupe s'est fixé plusieurs domaines de priorité : l'éducation qui représente le principal domaine d'intervention (un tiers des investissements), la sécurité (y compris la sécurité routière), le soutien aux PME et à l'entrepreneuriat et l'accès à l'énergie.

### 1.4 ÊTRE RECONNU COMME UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DANS L'ACCÈS À L'ÉNERGIE

La démarche du Groupe dans ce domaine, au plus près de son *core business*, repose sur des projets *gas-to-power* pour les populations riveraines, des solutions solaires décentralisées et notamment un projet de social-business de ventes de lampes solaires (lampes, chargeurs de téléphone, ventilateurs, etc.). Les lampes solaires de haute qualité sont vendues grâce à deux canaux : (1) le réseau des stations-services Total et (2) par le biais de petits entrepreneurs locaux ou encore d'ONGs afin d'atteindre ce qu'il est convenu d'appeler le *last mile*, c'est-à-dire les populations les plus éloignées géographiquement et / ou les plus démunies. Les bénéfices réalisés sont réinvestis dans le projet qui peut ainsi croître, grandir, s'étendre, se diversifier, dégager de nouvelles solutions, etc. Il est aujourd'hui possible de trouver des lampes *Awango by Total* dans trente pays, contre trois en 2011. En 2015, le cap des 5 millions de personnes impactées a été atteint (vente de 1 million de lampes). L'objectif est désormais de toucher 25 millions de personnes en Afrique à l'horizon 2020.

**450 MILLIONS DE DOLLARS**

consacrés au développement de projets locaux

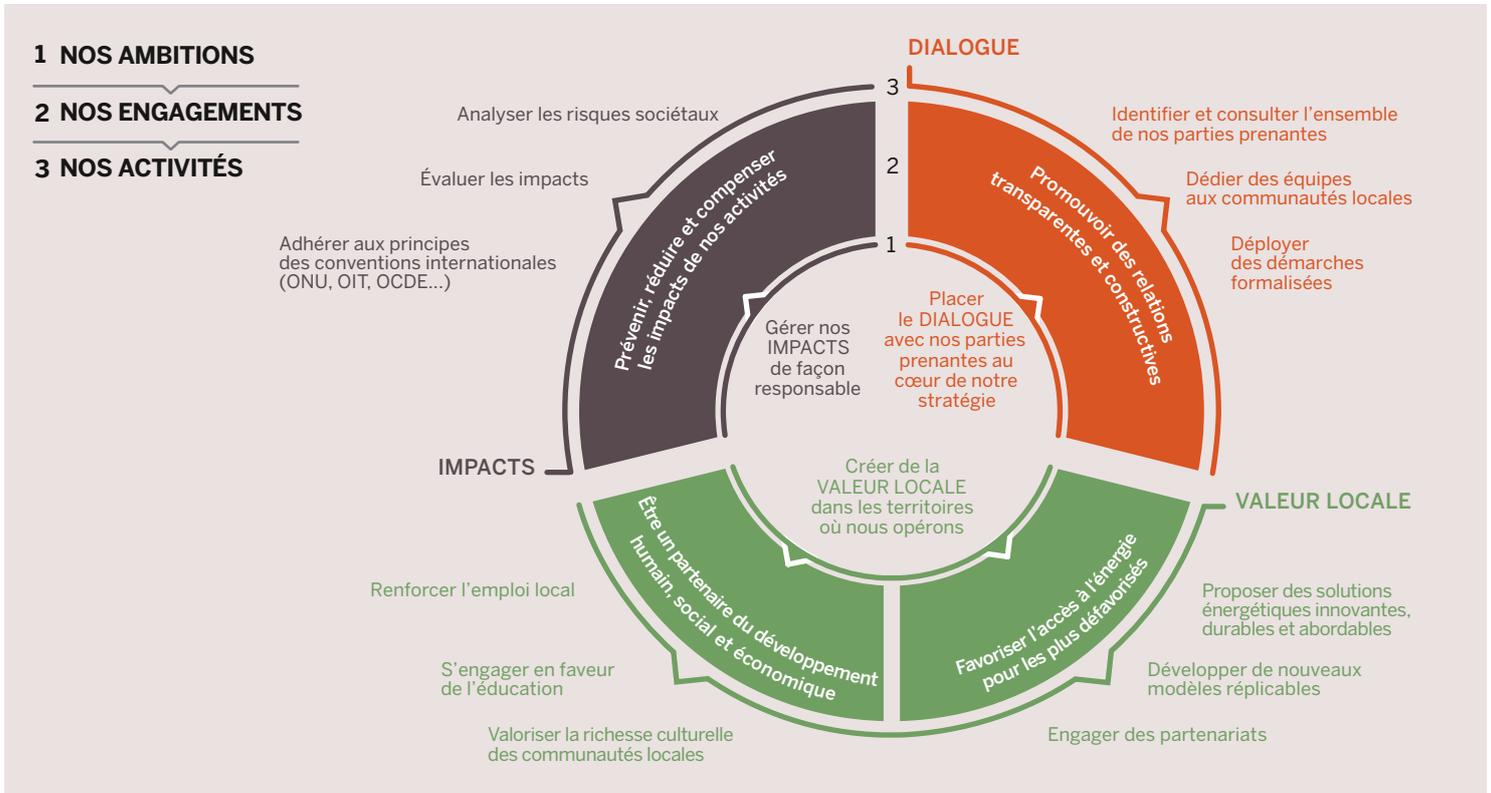
**1 MILLION DE LAMPES SOLAIRES**

Awango vendues depuis 2011

**5 MILLIONS DE PERSONNES**

impactées par le projet Awango

## LA DÉMARCHE SOCIÉTALE DE TOTAL



## 2. UNE MÉTHODOLOGIE ET DES OUTILS DÉDIÉS

Afin de mettre en place les axes de sa démarche, Total a développé ces dernières années une méthodologie reposant sur des outils allant de l'identification des parties prenantes, aux consultations publiques en passant par des procédures de traitement des plaintes ou encore le soutien à des initiatives économiques locales. Tandis que l'outil SRM+ permet d'organiser la consultation des parties prenantes, l'outil Small Business Initiative vise à soutenir des projets économiques portés par des PME locales.

### 2.1. L'EXEMPLE DE SRM+ : UN OUTIL AU SERVICE DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Développé en partenariat avec le cabinet de conseil Altermondo, l'outil SRM+ (*Stakeholder Relationship Management*) est un outil permettant de délivrer une photographie de l'état des relations avec les parties prenantes, de mieux comprendre leurs attentes et d'analyser l'exposition du Groupe ainsi que les risques et opportunités. Cet outil présente trois avantages principaux :

- **Opérationnalité dans la mise en œuvre** : un diagnostic SRM+ est conduit sur une semaine et aboutit à la définition d'un plan d'action d'intérêts communs entre les parties prenantes ;

- **Confrontation des visions internes et externes** : en croisant la vision en interne sur les enjeux sociétaux et l'historique des relations avec les parties prenantes avec le résultat des consultations des parties prenantes externes ;
- **Facilité à dupliquer le modèle** : aujourd'hui plus de 160 diagnostics SRM+ ont été réalisés couvrant environ 60 % des sites jugés les plus à risque pour Total.

L'exemple du diagnostic SRM+ réalisé sur le projet Ichthys LNG, fruit d'une joint-venture entre INPEX (opérateur) et Total et deuxième plus grand projet dans l'histoire de l'Australie, permet de tirer plusieurs leçons du déploiement de l'outil. A la demande d'INPEX, Total a accepté de mettre à disposition son outil SRM+. Trente-cinq groupes composés de parties prenantes externes, issues d'Australie occidentale, du Territoire du Nord et du Territoire de la capitale australienne, ont ainsi été consultés lors d'une mission de deux semaines menée en 2011 avec des équipes composées d'INPEX, de Total et du cabinet Altermondo. Le contexte sociétal du projet était complexe car si les gouvernements du Territoire du Nord, rassemblant des populations aborigènes, ont été favorables au projet dès le départ, l'État d'Australie occidentale était plus hésitant sur la nature des opérations industrielles autorisées dans la région de Kimberley. La consultation SRM+ a permis de confirmer le bon enracinement du projet dans les Territoires concernés, d'établir les attentes des parties prenantes et surtout d'engager un dialogue sur la durée des opérations et non pas uniquement sur la réalisation du diagnostic SRM+.



Ko Khin Mang Myint faisant ses devoirs à la maison, village de Pike Pe Lay, Myanmar. Marque « Awango by Total ».

Parmi les leçons qui peuvent être tirées de l'application de cette méthode après quelques années de pratique sur tous les continents et dans tous les contextes socio-économiques :

- **L'importance d'obtenir l'aval de la direction** : si en amont, les dirigeants peuvent se montrer réticents à l'organisation d'un diagnostic SRM+ craignant l'« ouverture de la boîte de Pandore », cette appréhension se révèle souvent infondée dans la mesure où la méthodologie permet avant tout d'améliorer les relations avec les parties prenantes.
- **Des consultations fréquentes pour établir un lien de confiance** : en cas de manque d'informations et de communication, les mythes prolifèrent, aussi bien chez les parties prenantes qu'au sein de l'entreprise. Les parties prenantes peuvent en effet avoir tendance à surreprésenter les risques tandis que l'entreprise peut être amenée à penser que l'ensemble de la société civile lui est hostile.
- **Des consultations ouvertes à un large éventail de questions** : la consultation des parties prenantes ne doit pas se faire uniquement lorsque l'entreprise a besoin d'elles ou sur des points relevant uniquement de son projet.
- **Des informations simples et précises pour dissiper les craintes** : la présentation des informations liées au projet doit être adaptée aux parties prenantes et privilégier la simplicité et la clarté afin d'éviter les malentendus et d'entretenir d'éventuelles inquiétudes.
- **L'émergence de tendances et de modèles communs aux groupes de parties prenantes pour ajuster la stratégie** : certaines corrélations entre les groupes de parties prenantes peuvent faire émerger des sujets et des thématiques communes que l'entreprise doit traiter.
- **L'intégration des idées constructives des parties prenantes aux plans d'action** : des suggestions intéressantes peuvent émerger des consultations avec les parties prenantes pour contribuer à l'amélioration du projet, voire à la relation avec l'entreprise.

## 2.2. SMALL BUSINESS INITIATIVE : UN OUTIL POUR MIEUX CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La démarche Small Business Initiative (SBI) est le résultat d'un travail de formalisation de l'ensemble des initiatives de soutien aux PME existantes au sein de Total. Né de la volonté d'affirmer la place du développement économique dans les plans d'actions sociétaux, SBI apporte également une réponse à l'une des principales préoccupations des parties prenantes en concentrant son action sur le chaînon manquant ou « *missing middle* », c'est-à-dire l'ensemble des entreprises des pays en voie de développement ayant besoin de capital mais étant à la fois trop développées pour la plupart des offres de micro-crédit et trop petites pour avoir recours aux systèmes classiques de financement.

La démarche SBI fonctionne sur un modèle gagnant-gagnant permettant d'une part aux PME d'accéder, grâce au soutien de Total, plus aisément aux ressources nécessaires à leur développement (financement, innovation) et à Total d'autre part, soit d'augmenter le recours à la main d'œuvre locale dans le secteur industriel, soit de renforcer son empreinte économique au-delà de son activité principale. Pour prendre quelques exemples, le programme Jeunes Gérants promeut en Afrique des employés de stations-services au rang de gérants de stations Total tandis qu'au Qatar, Total a facilité la création de joint-ventures industrielles entre PME européennes et PME qatari.

Pour ce faire, SBI repose sur une démarche en quatre temps :

- **Le diagnostic** : identification des risques et des opportunités d'un programme d'appui aux PME pour la filiale ;
- **La définition de la stratégie d'appui** : ciblage des secteurs d'activités les plus pertinents et proposition de dispositifs cohérents ;
- **L'élaboration du dispositif** : construction d'un plan d'action sous la forme d'un business plan en intégrant l'opérateur et les partenaires sélectionnés ;
- **La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation** : participation au comité de pilotage et suivi de l'avancée des projets avec la mise en œuvre d'un plan de désengagement progressif.

**“SMALL BUSINESS INITIATIVE APPORTE ÉGALEMENT UNE RÉPONSE À L'UNE DES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES EN CONCENTRANT SON ACTION SUR LE CHAÎNON MANQUANT.”**

### 3. L'ENJEU CENTRAL DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.1. UN MÉTIER SOCIÉTAL QUI SE PROFESSIONNALISE

Depuis plusieurs années, le métier sociétal – reconnu chez Total comme métier à part entière – se professionnalise à travers la sensibilisation du management et des collaborateurs, la formation des équipes amenées à travailler sur le terrain, la diversification du recrutement (sociologues, anthropologues, etc.) et la mise en œuvre d'indicateurs de performance pour mesurer les résultats des actions.

Le rattachement du métier au domaine HSEQ, désormais dénommé H3SEQ (Hygiène, Sécurité, Sûreté, Sociétal, Environnement et Qualité) permet de mieux saisir les interactions entre les différents champs d'action : les impacts des activités de Total sur le terrain ayant finalement presque systématiquement un lien avec le sociétal, qu'il s'agisse par exemple de la sécurité routière sur les sites ou encore des conséquences socio-économiques des impacts environnementaux.

#### 3.2. LES PROCHAINS DÉFIS RH À RELEVER

L'affirmation du métier sociétal voit également l'émergence de nouveaux défis auxquels il s'agit désormais d'apporter des réponses adaptées en tirant les leçons de l'expérience terrain. Ces défis sont aujourd'hui :

- **Assurer la mixité des équipes en combinant des profils externes** (capables d'apporter un regard de spécialiste : sociologues, ethnologues, agronomes, etc.) **et des profils internes** (des « anciens » de l'entreprise pouvant mettre à contribution leurs nombreuses années d'expérience).
- **Trouver un équilibre entre le recrutement d'équipes issues des communautés locales et d'étrangers** : le maintien du dialogue avec les communautés locales passe souvent sur le terrain par les *Community Liaison Officers* (CLO) qui ont pour mission d'établir le contact avec les populations et d'expliquer les activités du Groupe. Issus des communautés locales, les CLO – une cinquantaine environ aujourd'hui – sont des personnes de confiance jouant le rôle de première garantie de l'intégration de Total au contexte local. Cependant, la

position des CLO, à la fois membres des communautés et représentants de Total, n'est pas aisée. Ces derniers doivent effectivement rester à l'écoute des communautés locales et entretenir avec elles des relations quotidiennes tout en gardant comme priorité les impératifs opérationnels pouvant les amener à dire non aux riverains. Ces situations font parfois émerger des problématiques de menaces et/ ou de suspicion.

Conduit par Total avec six autres partenaires, le projet *Yemen LNG*, achevé en 2009, consistait en la construction d'un gazoduc de 320 kilomètres à travers le désert et les plateaux sud du pays et d'une usine GNL sur la côte. Le site présentait des caractéristiques complexes - prédominance du système tribal, ressources économiques limitées et absence de réel développement - faisant du dialogue avec les parties prenantes une étape cruciale.

Les interactions avec les populations, particulièrement sur des problématiques foncières et d'emploi, ont été nombreuses allant jusqu'à trente consultations par jour. Afin d'assurer le bon déroulé du dialogue, des équipes d'agents de liaison, issus des communautés tribales, ont été nommées. Si leur connaissance parfaite du terrain a rapidement été observée, leur trop grande proximité et leur appartenance tribale ont très vite suscité de la suspicion auprès de la population et donc finalement eu un effet inverse à celui escompté. Pour faire face à cette problématique, des équipes composées d'étrangers arabophones ont finalement été mises en place pour renforcer les agents existants. Les équipes étrangères ont été perçues comme des tiers plus neutres par les populations tribales et ont permis de renforcer la qualité du dialogue.

- **Garantir la parité au sein des équipes sociétales** : il s'agit de travailler « à fronts renversés » dans la mesure où aujourd'hui les femmes demeurent plus nombreuses dans ce métier, notamment dans les postes de coordination. Inversement le rôle positif des femmes CLO a été remarqué mais il y a encore peu de femmes dans ces métiers !

### 4. DES DÉFIS À RELEVER ET DES AXES D'AMÉLIORATION

Sur le terrain, la mise en œuvre effective de la stratégie sociétale rencontre des difficultés. Il s'agit désormais de travailler à des pistes d'amélioration afin d'assurer l'excellence opérationnelle du Groupe et son acceptabilité.

#### 4.1. À L'ÉCHELLE DES PROJETS

- **Optimiser le contrôle des activités des contracteurs et sub-contracteurs** : la principale difficulté rencontrée aujourd'hui dans la mise en œuvre de l'approche sociétale est le manque de contrôle et d'emprise que Total peut exercer sur ces contracteurs et plus encore sur les sub-contracteurs, voire les fournisseurs. Malgré les relations contractuelles qui les unissent, il est fondamental de s'assurer que toutes les parties respectent effectivement les clauses et les objectifs fixés par Total (respect des droits de l'homme, des droits au travail, etc.). Les phases de pré-sélection des contracteurs sur leur performance HSE ainsi que la mise en place de mesures d'accompagnement restent encore à approfondir.
- **Assurer la durabilité des projets et la création de valeur partagée** : pour aller plus loin dans la création de valeur à l'échelle des territoires, le Groupe doit désormais réussir à investir dans des projets pérennes, capables de devenir auto-suffisants et indépendant des subventions. Quelques projets peuvent être cités en exemple : les banques communautaires au Venezuela développées en partenariat avec Fundefor, le développement d'organismes de micro-crédit en Birmanie ou encore l'amélioration des pratiques agricoles au Yémen.

**“LE MAINTIEN DU DIALOGUE AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES PASSE SOUVENT SUR LE TERRAIN PAR LES COMMUNITY LIAISON OFFICERS QUI ONT POUR MISSION D'ÉTABLIR LE CONTACT AVEC LES POPULATIONS ET D'EXPLIQUER LES ACTIVITÉS DU GROUPE.”**



Peuvent également être cités parmi les exemples de projets durables, les initiatives de types *social-business* développées depuis quelques années et qu'il convient de favoriser (exemple le projet *Awango by Total* - reposant sur la commercialisation de solutions solaires, dont il est question ci-dessus).

- **Optimiser le suivi des projets** : pour que l'impact de la contribution au développement socio-économique local soit réel, il est nécessaire aujourd'hui de mettre en place de meilleurs outils de suivi et de contrôle des projets financés par le Groupe. L'objectif est d'éviter de financer des projets sans réels bénéfices pour les communautés locales et de flécher les financements là où les besoins sont les plus pressants. La démarche sociétale doit être dotée d'une meilleure capacité à anticiper les *outcomes* d'un projet.

- **Évaluer davantage les résultats des actions menées** : progressivement, l'évaluation des résultats des actions menées localement par Total émerge en tant qu'axe à part entière de la réflexion sur l'acceptabilité locale. Pour ce faire, des évaluations menées par des parties prenantes externes, notamment des organisations non gouvernementales, ont été mises en œuvre.

Pour prendre un exemple, Total E&P Myanmar a récemment organisé l'évaluation de la performance sociétale sur le champ gazier Yadana.

Le consortium de Yadana, dont Total E&P Myanmar (TEPM) est opérateur et qui exploite le champ gazier de Yadana dans le golfe de Mottama, a mis en place depuis 1996 un programme socio-économique destiné aux habitants des villages avoisinants. Afin d'évaluer la performance sociétale du projet, un partenariat entre l'organisation *non-profit* CDA et TEPM est né en 2002. Six études d'impact indépendantes ont ainsi été réalisées entre 2002 et 2011 par CDA afin d'aider TEPM à ajuster sa stratégie. Jusqu'ici, les évaluations ont conclu que le projet socio-économique de Yadana contribuait à la qualité de vie des communautés de la région du gazoduc mais devait adopter une approche plus durable afin de ne pas créer des inégalités au sein des communautés. Les études, sur lesquelles Total n'a aucun droit de regard, sont publiées et disponibles sur internet.

#### 4.2. À L'ÉCHELLE INTERNE

- **Consolider la diffusion des pratiques et des messages en interne** : les personnels en charge des opérations n'ont pas nécessairement le temps nécessaire ni le recul suffisant pour pouvoir se consacrer entièrement à cette démarche. Un plus fort accompagnement des équipes sociétales sur le terrain est donc nécessaire. Cela passe notamment par le renforcement des modules de formation spécifiques sur des thèmes tels que le dialogue avec les parties prenantes, le suivi des projets de développement local, etc.
- **Monétiser le coût du risque sociétal** : calculer le coût de l'inertie en matière sociétale permettrait d'améliorer à la fois la gestion et l'impact de la stratégie d'acceptabilité locale ainsi que la diffusion des messages clés en interne. Si les outils jusqu'ici développés sont encore lacunaires, il semble nécessaire de poursuivre les travaux existants sur le coût du risque sociétal.

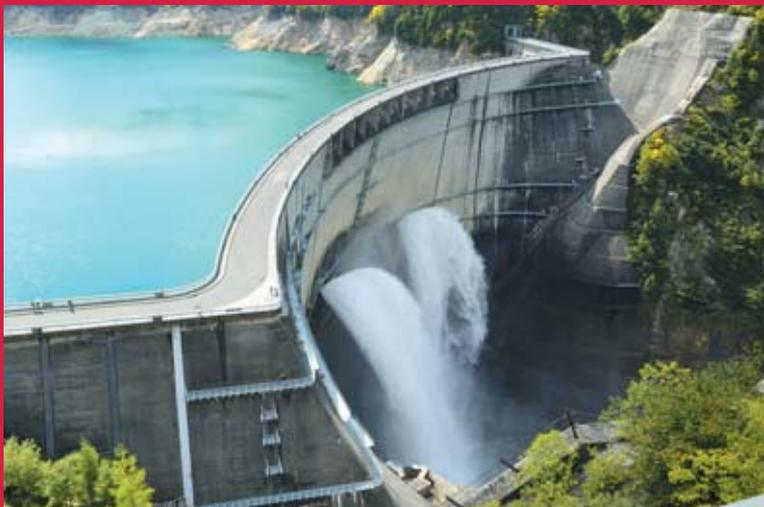
L'ensemble de ces pistes d'amélioration constituent non seulement les priorités de demain en matière d'acceptabilité mais surtout favoriseront une démarche de création de valeur partagée par l'ensemble des parties prenantes. Elles permettront à la fois de confirmer la démarche d'acceptabilité locale dans la stratégie globale de Total, de créer davantage de valeur durable et mesurable pour les parties prenantes et de continuer à construire la réflexion dans le respect, le dialogue continu et la transparence vis-à-vis des parties prenantes.

# L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

## et environnementale des barrages

**Henri Boyé**  
Consultant en énergie

**Michel de Vivo**  
Secrétaire général de la CIGB-ICOLD



**Henri Boyé, Ingénieur général honoraire des Ponts, Eaux et Forêts, a travaillé dans l'énergie en France notamment dans le contrôle des barrages, puis à l'international. Il a notamment été Directeur Afrique puis Délégué général au Maroc chez Électricité de France.**

**Au CGEDD Conseil général de l'Environnement et du Développement Durable, il a été coordonnateur énergie et Climat. Aujourd'hui consultant en Énergie, il conseille à Kinshasa les services du Premier ministre de RDC.**

**Michel de Vivo, Ingénieur, est Secrétaire Général de la CIGB-ICOLD (Commission Internationale des Grands Barrages – International Commission on Large Dams). Il a été Gouverneur du Conseil Mondial de l'Eau. Au cours de sa carrière, il a géré plusieurs projets de reconstruction des barrages en Afrique et au Moyen Orient.**

### MOTS CLÉS

- BARRAGE
- HYDROÉLECTRICITÉ
- POPULATION LOCALE
- ACCEPTABILITÉ SOCIALE

**Les barrages sont des outils de plus en plus indispensables pour faire face à nos besoins croissants en eau ainsi qu'à l'émergence d'enjeux nouveaux tels que le développement durable et le changement climatique. Pourtant, ces infrastructures sont toujours très controversées dans le monde. À travers de nombreux exemples, l'article revient sur les grands éléments de débat autour des barrages et les conditions nécessaires pour garantir leur acceptabilité.**

### INTRODUCTION

*Notre planète Terre a de plus en plus besoin d'eau et d'énergie, du fait de la croissance de la population et des consommations, surtout dans les pays en développement. Les ressources en énergie fossiles émettrices de CO<sub>2</sub>, hydrocarbures, gaz naturel, pétrole, charbon, sont consommées à un rythme croissant, et les réserves sont inévitablement en voie d'épuisement, au détriment des générations à venir. Après la COP 21, le recours accru aux énergies renouvelables est une nécessité renforcée par l'Accord de Paris. Parmi toutes les énergies renouvelables, c'est l'hydroélectricité qui est la plus économique, car compétitive sans subventions couteuses, et sans problème d'intermittence ni de stockage pour les gestionnaires des réseaux électriques. Elle offre de plus des avantages uniques pour la gestion du réseau électrique (régulation de la fréquence et de la tension).*

*Par ailleurs les besoins en eau douce, en eau potable et en irrigation, vont aussi beaucoup augmenter, avec le changement climatique annoncé. Sans eau, il n'y a pas de vie sur notre planète. Les ressources en eau douce sont limitées et mal réparties. Il existe des régions où la fourniture d'eau conditionne toute amélioration du niveau de vie, actuellement trop bas, et même la survie des communautés existantes, ainsi que la satisfaction de la demande toujours croissante résultant de l'accroissement rapide de leur population. Dans ces régions, on ne saurait se passer de la contribution des barrages-réservoirs pour l'utilisation des ressources en eau. Il faudra beaucoup augmenter nos ressources en eau et construire de nouveaux barrages. Les infrastructures de stockage d'eau sont considérées comme des outils indispensables à la fois pour le développement durable et pour l'adaptation au changement climatique.*

*Pourtant le développement des barrages est controversé, au Nord comme au Sud, du fait des impacts potentiels, et les projets nouveaux se heurtent souvent à des oppositions parfois fortes.*

*L'acceptabilité sociale des barrages est donc une question très importante, et le présent article s'efforce d'apporter quelques réponses et réflexions, en matière de prise de conscience sur les questions d'environnement et de démocratie, avec des exemples d'actions dans les pays en développement.*

## 1. LE DÉBAT : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES BARRAGES

La première utilisation des grands barrages dans le monde, c'est la production de nourriture, grâce à l'irrigation de terres qui seraient autrement désertiques. La Californie ou la Provence sont de bons exemples de la façon dont les barrages peuvent transformer un territoire. Avant, la sécheresse et le désert. Après, des régions très productives. L'essentiel de la croissance démographique mondiale a lieu dans des régions arides, qui ont besoin d'eau pour produire de la nourriture ou dans des régions dans lesquelles les apports d'eau sont très irréguliers (pays à mousson) et exigent donc des moyens de stockage comme les retenues créées par les barrages.

L'énergie hydroélectrique avec une production de 2 100 TWh, représente actuellement 20 % de la production électrique totale et 7 % environ de toute l'énergie consommée dans le monde. Les barrages hydroélectriques permettent une production réglable d'électricité qui est permise par une quantité d'eau considérable stockée dans le réservoir.

Les barrages créent des retenues d'eau sur les rivières. Grâce à des turbines, ils permettent de produire de l'électricité d'origine renouvelable avec très peu d'émissions de CO<sub>2</sub>. C'est l'énergie hydroélectrique, la « houille blanche ». Contrairement à l'énergie éolien ou à l'énergie solaire, il est possible de la stocker (réserve d'eau) et de produire de l'électricité quand il y a besoin, par simple commande de l'ouverture des vannes. Ce stockage naturel d'énergie par l'eau dans les retenues est la forme la plus compétitive de stockage de l'électricité, par les STEP (Station de transferts d'énergie par Pompape), très importantes pour les réseaux électriques et l'insertion des autres énergies renouvelables modernes (solaire et éolien) par nature intermittentes.

Outre la production d'énergie propre et décarbonée, les barrages permettent aussi, de servir simultanément d'autres usages : l'irrigation des terres cultivées, l'alimentation en eau potable des collectivités humaines, la réduction des débits maximaux des crues, le soutien aux étiages, l'aide à la navigation et l'utilisation touristique et sportive d'un plan d'eau, l'élevage des poissons, la protection des estuaires contre les remontées d'eau de mer...

D'un point de vue énergétique et climatique, les barrages sont à l'évidence très positifs, et même peut-être la plus intéressante des énergies renouvelables chaque fois que la géographie et l'hydrologie le permet.

Mais les barrages ont aussi des inconvénients : impacts sur la biodiversité, conflits d'usage, risques de rupture, et parfois déplacements de populations, suscitant des oppositions. En effet, chaque barrage, qu'il soit hydroélectrique ou non, barre les cours d'eau et constitue un obstacle pour la circulation des espèces animales (remontée des poissons et espèces migratrices, saumons, anguilles) et des sédiments (sable, vase...) qui s'accumulent et peuvent concentrer des polluants dans le bassin de retenue des eaux. L'absence d'apport de nouveaux sédiments en aval du barrage peut provoquer des problèmes d'érosion qui modifient les milieux aquatiques, effondrent les berges ou grignotent les plages. Les barrages sont donc des pièces à deux faces, avec un côté positif (énergie, eau potable, irrigation, régulation des crues, lutte contre la sécheresse, navigation fluviale, etc.) et un revers négatif (écologie, sédiments).

Le barrage de Cantoniera, sur le Tirso, essentiel pour l'alimentation en eau de la Sardaigne (photo ICOLD-CIGB)



### L'ÉNERGIE HYDROÉLECTRIQUE DANS LE MONDE :

Production de  
**2 100 TWH**

**20 %**  
de la production  
électrique totale

**7 %**  
de toute l'énergie  
consommée

## 2. LES BARRAGES DANS LE MONDE

La carte ci-dessous présente, de façon schématique le gisement d'énergie hydroélectrique dans les régions du monde, avec dans les barres verticales en bleu la production hydroélectrique existante, et en rouge la capacité économiquement exploitable. On voit que l'Amérique du Nord et l'Europe ont déjà exploité près des deux tiers de leurs capacités, mais que l'Asie, l'Amérique latine et surtout l'Afrique subsaharienne conservent un énorme potentiel d'hydroélectricité renouvelable à développer.

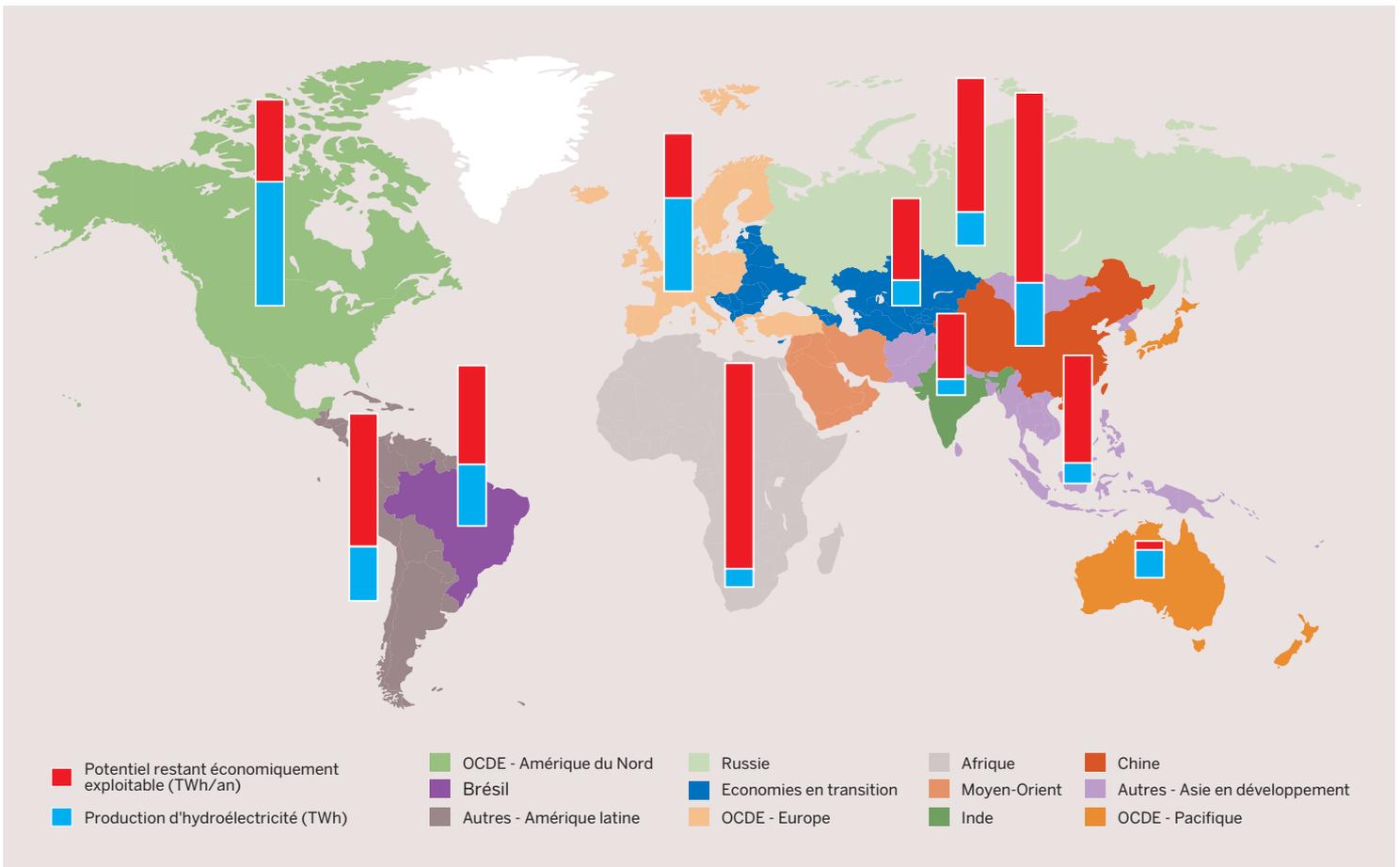
Aux USA de grands programmes de barrages ont été menés au moment du New Deal : Tennessee Valley Authority (TVA), Bassin de la rivière Columbia, etc. Ils ont joué un rôle fondamental dans le développement de l'intérieur du pays. Avant la TVA, la vallée du Tennessee était encore sous-développée, avec une population analphabète et ravagée par le paludisme. L'hydroélectricité est la plus grande source d'électricité propre en Amérique ; elle représente 51 % de toute la production d'énergie renouvelable aux États-Unis. Cependant, les préoccupations environnementales sont croissantes, et il devient très difficile de créer de nouvelles installations, très peu d'hydroélectricité a été mise en œuvre aux USA au cours des 20 dernières

années. Même si le Président Obama a affiché son intention de la relancer, la construction de nouveaux barrages hydroélectriques aux USA est aujourd'hui limitée pour plusieurs raisons : les meilleurs sites sont déjà équipés, les difficultés environnementales sont croissantes avec des opposants. De plus, une réglementation contraignante décourage les investisseurs intéressés à l'hydroélectricité ; le processus d'autorisation (licensing) devient de plus en plus difficile et long. Les augmentations de capacité hydroélectriques sont donc limitées et portent surtout sur le renforcement et l'amélioration d'ouvrages existants.

Au Canada, Hydro-Québec a développé de grands ouvrages au Nord dans la Baie James, une électricité très profitable, exportée en partie vers les régions voisines et les USA. En Chine, pays de la planète en plus forte croissance économique, les besoins énergétiques croissants dictent un ambitieux programme : plus de 50 grands barrages sont prévus par le 12<sup>e</sup> plan quinquennal (2011-2015) pour parvenir à l'objectif de 15 % d'énergies renouvelables en Chine, premier émetteur mondial de gaz à effet de serre, à l'horizon 2020

La Chine a de loin le potentiel hydroélectrique le plus élevé au monde.

Le célèbre barrage des Trois Gorges a atteint depuis juillet 2012 sa pleine puissance de 22 500 MW, record mondial actuel, (capacité équivalente à plus d'une douzaine de réacteurs nucléaires ou une trentaine de centrales à charbon...). Plus d'1,2 million de personnes avaient été déplacées et plus d'une centaine de villes et de villages engloutis par les eaux du Yangtsé. Il faut rappeler que la principale motivation pour construire le barrage n'était pas la production d'électricité mais plutôt la lutte contre les crues violentes



du Yangtsé, qui faisaient régulièrement plusieurs milliers de victimes (100 000 morts en 1911, 145 000 morts en 1935 ; 33 000 morts en 1954) et plusieurs centaines de milliers d'habitations détruites et autant de familles se retrouvant sans logis.

Le nouveau barrage de Xiluodu, barrage voute d'une hauteur de 278 mètres, est associé à une centrale hydroélectrique de 13 860 MW depuis 2014, ce qui en fait le deuxième barrage le plus important de Chine après le barrage des Trois Gorges (et aussi la troisième au monde après Itaipu, au Brésil-Paraguay). 180 000 personnes ont été déplacées.

En Égypte, le grand barrage d'Assouan sur le Haut Nil, construit par les Soviétiques dans les années 1960 sans aucune étude d'impact sur l'environnement a malheureusement des conséquences négatives en retenant les sédiments du Nil qui s'accumulent et emplissent la retenue et qui font défaut dans leur rôle de limons fertilisateurs lors des crues du Nil. Cependant, depuis sa construction il a permis à l'Égypte d'éviter les famines qui l'affectaient régulièrement depuis des siècles.

En Afrique subsaharienne, où le taux d'électrification des populations reste très faible dans une croissance démographique en explosion, il y a un énorme potentiel hydroélectrique à développer. Citons parmi d'autres les barrages de Manantali (Mali, Sénégal, Mauritanie), Garafiri en Guinée, « Renaissance » en Ethiopie, sur le haut Nil, Ruzizi 3, le Zambèze...

Le projet du grand INGA est à citer particulièrement : sur le fleuve Congo, en aval de Kinshasa, il permettra de produire une puissance hydroélectrique de près de 40 000 MW électriques en base toute l'année, (soit près du double des Trois Gorges) grâce à un site exceptionnel avec un dénivelée de 80 mètres « en Z », et un très gros débit du fleuve « au fil de l'eau », sans grande retenue noyée ce qui limite l'impact environnemental, avec un coût de revient du kWh produit et livré extrêmement compétitif. Ce potentiel électrique dépasse très largement les besoins de la RDC, mais l'Afrique du Sud est intéressée par le projet, qui lui permettrait de réduire sa dépendance au charbon ; par ailleurs, une partie de cette énorme énergie du grand Inga doit permettre un programme d'« Énergie pour l'Afrique ». Il y a de très nombreux autres sites équipables en Afrique, projets à financer dans un cadre institutionnel rénové permettant la participation d'investisseurs en partenariat public privé.

## 2.1. UN EXEMPLE RÉCENT : LE BARRAGE DE NAM TEUNH

Le **projet Nam Theun**, barrage au Laos alimentant la Thaïlande, s'efforce d'être l'illustration d'un projet réussi : créer de la richesse locale en préservant les ressources naturelles, en donnant accès à l'eau, en régulant le cours d'un fleuve tout en réduisant des émissions de gaz à effet de serre. Un programme exemplaire de réinstallation des populations y a été mis en place.

Le développement durable des barrages (respectant les critères définis par la Banque Mondiale et les recommandations de la CIGB) est indispensable pour l'accès à l'énergie des pays en développement. Cela permet de résoudre des problèmes de sécheresse et de régulation de rivières, comme l'accès à l'énergie sans recours au combustible fossile, et c'est une énergie renouvelable bien plus régulière et fiable que l'éolien. Il faut seulement définir des règles du jeu valables dans la durée et qui préservent l'environnement, avec des études d'impact solides.

## 2.2. UN EXEMPLE FRANÇAIS D'ACCEPTABILITÉ FINALEMENT RÉUSSIE : LE BARRAGE DE TIGNES

Le **barrage de Tignes**, plus haut barrage français, avec ses 180 mètres de haut, fut pendant longtemps le plus haut barrage d'Europe. Situé sur la rivière Isère, c'est un beau barrage voûte à la forme incurvée, dans la cuvette du Chevril.

Mais ce projet de grande envergure ne se fit pas sans heurts... Au moment du lancement de la construction, en 1948, le projet est confronté à une forte

**“LES BARRAGES SONT LE SYMBOLE D'UNE CONTRADICTION : ILS ONT BEAUCOUP D'AVANTAGES AU NIVEAU GLOBAL, MAIS POUR LES POPULATIONS LOCALES AU NIVEAU LOCAL, ILS PRÉSENTENT SURTOUT DES INCONVÉNIENTS.”**

résistance de la population, les habitants portèrent l'affaire devant les tribunaux afin d'obtenir l'annulation des décrets estimant d'utilité publique les travaux du barrage ainsi que les montants des indemnités pour les expropriations. En effet l'édification du barrage et la création de la retenue d'eau, le lac artificiel du Chevril, ont entraîné la submersion du village de Tignes et de cinq hameaux. A l'époque, des tentatives de sabotage seront même mises en œuvre pour tenter d'empêcher la construction. Le lac allait noyer le village, son église, son cimetière. 400 personnes seront déplacées suite à l'édification du barrage et relogées au nouveau village moderne des Boisses construit à quelques kilomètres du village historique (aujourd'hui station de ski renommée).

S'il fut très contesté à l'époque au plan local, ce barrage répondait à une vraie nécessité au plan national : au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la construction de nouveaux systèmes de production électrique était devenue indispensable pour répondre à une forte hausse de la demande en électricité.

Avec un recul de soixante-dix années, Tignes est aujourd'hui un exemple réussi d'acceptabilité sociale, et d'aménagement du territoire, bien intégré dans son environnement.

## 3. LA DIFFICULTÉ DE L'ACCEPTABILITÉ DES BARRAGES AUJOURD'HUI

Serait-il possible de réaliser aujourd'hui en France au XXI<sup>e</sup> siècle un tel projet de barrage comme celui de Tignes, noyant des villages et hameaux ? On peut en douter quand on voit les oppositions fortes, émotionnelles et même violentes à des projets de barrage de petite taille, comme la simple retenue d'eau d'irrigation de Sivens dans le Tarn, qui a donné lieu en octobre 2014 à des affrontements violents regrettables entre les « anti-barrages », et les forces de l'ordre, conduisant à la mort de l'un d'entre eux.

En fait, on peut dire que les barrages sont le symbole d'une contradiction : ils ont beaucoup d'avantages au niveau global, mais pour les populations locales au niveau local, ils présentent surtout des inconvénients : des terrains noyés, entraînant des dépossession et des mécontentements, qu'il faut étudier et compenser.

Plus largement, il apparaît structurellement une opposition entre l'intérêt général, qui se situe à une maille de territoire élargie, voire nationale, voire planétaire, et des intérêts locaux, au niveau des

territoires directement concernés par chaque projet de barrage et la retenue d'eau à créer.

Et l'acceptation doit se faire à tous les niveaux, global et local. Dans le passé, et notamment dans les pays en voie de développement, on a pu assister à la construction de barrages qui ne prenaient aucunement en compte les réalités locales. On les a surnommé les « éléphants blancs ». Ces barrages, souvent associés à des opérations minières, permettaient un certain développement industriel grâce à l'électricité produite, mais ne profitaient pas du tout aux populations affectées par sa construction. Dans certains cas, ces dernières ne disposaient pas d'électricité 20 ans après la construction du barrage. Ce niveau local est aujourd'hui plus important que par le passé, avec moins de mainmise des gouvernements centraux, et davantage de pouvoir local de la « société civile ».

Dans le cas du gigantesque barrage des Trois Gorges, on estime que plus du tiers du budget total a été affecté aux opérations de compensation pour les populations affectées.

Les barrages ont une composante géographique très importante : ils ne peuvent implanter que dans des sites géographiquement favorables, avec bonne chute d'eau en dénivelé, et un débit d'eau dans la rivière suffisant. Ces sites sont souvent habités. Il importe de bien associer les populations locales, avec tous les aspects. Il faut aussi prendre en compte les aspects culturels et sociologiques.

Aujourd'hui, les sites hydroélectriques équipables sont souvent éloignés des centres de consommation, (typiquement dans des vallées de montagne) ; il faut donc transporter l'électricité sur de grandes distances, voire entre pays comme le Laos et la Thaïlande pour le projet Nam Theun. Il faut une bonne coopération entre pays, et une stabilité limitant le risque pris par les investisseurs. Les projets de très grande taille sont les plus complexes. Pour l'acceptabilité, dans certains cas « small is beautiful ».

Au plan mondial, des ONG se sont opposées aux barrages dans les années 1990, demandant l'abandon du financement des projets de grands barrages, et une controverse a eu lieu. La Banque Mondiale, qui était l'un des grands financeurs des projets de barrage dans le tiers monde, avait quasiment arrêté tout financement pendant ces années 90, préférant s'intéresser aux télécommunications. En mai 1998, devant la controverse sur les grands barrages, elle a lancé, conjointement avec l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, la « Commission mondiale des Barrages », dont le rapport a été publié en novembre 2000. Ce rapport a été accueilli de façon plutôt tiède.

S'il y avait un accord général sur les cinq « valeurs essentielles » (core values) et les sept priorités stratégiques retenues par la WCD, les professionnels des barrages emmenés par la CIGB, exprimèrent de fortes réserves sur les principes politiques et les lignes directrices proposées dans le rapport. Au contraire, les ONG opposées aux barrages ont accueilli le rapport



Le barrage de Trångslet en Suède (photo ICOLD)

de la WCD avec joie et en ont fait une bible insurpassable. Le temps a fait son jugement : selon le professeur John Briscoe<sup>1</sup>, de l'Ecole d'ingénierie de Harvard : « la WCD appartient au passé : aucune des grandes nations constructrices n'a soutenu son rapport et personne ne l'a utilisé depuis pour construire un seul barrage. »

Devant ce constat et du fait de la croissance de l'influence des pays émergents au sein de la Banque Mondiale, celle-ci a changé son positionnement sur les barrages. Ce changement radical a pris la forme de la Nouvelle Stratégie Sectorielle sur l'eau, adoptée en 2003. Parallèlement, les services de la Banque élaboraient des lignes directrices pour mieux prendre en compte l'environnement et l'impact social des grands barrages. Elles ont permis la reprise du financement de projets hydroélectriques dans les Pays en développement.

Aujourd'hui, la vice-Présidente de la Banque en charge du développement durable, Rachel Kyte va jusqu'à affirmer, durant le Forum Mondial de l'Eau, que « les grandes installations hydroélectriques sont la pierre de touche de la croissance verte ». Et la Banque Mondiale s'est remise à financer les études de faisabilité sur les grands barrages, à condition que ses lignes directrices sur l'environnement soient suivies.

Les constructeurs de barrages ont donc été amenés à étendre leurs critères d'évaluation des projets. Outre les trois critères classiques de faisabilité technique, économique et financière, les projets de barrage doivent maintenant répondre à un quatrième critère, très contraignant, qui est leur acceptation par le public et les élus. Ce critère est devenu aussi important que celui de la sécurité.

Au-delà de la question environnementale en tant que telle, il existe un aspect social, au sens large du mot « environnement » : les gens, leurs terres, leurs lieux de vie, leur économie et leurs traditions. L'impact des barrages-réservoirs sur ce milieu-là est inéluctable et évident : leurs terres sont noyées, les populations sont déplacées, la continuité de la vie aquatique le long du cours d'eau est interrompue, le régime d'écoulement est modifié et souvent les débits sont réduits du fait des captages. Pour ces raisons, les ingénieurs de barrage se trouvent confrontés aux problèmes inhérents à la transformation du milieu naturel en un milieu favorable aux humains. Dans notre lutte séculaire pour améliorer les conditions de vie d'une population mondiale toujours croissante, l'exploitation nécessaire des ressources naturelles, dont l'eau, ne permet pas de préserver le milieu naturel dans son état initial. Par contre, il convient de protéger ce milieu de toute agression ou toutes perturbations évitables. Nous devons collaborer, de bonne foi, avec la fragilité ainsi que le dynamisme propres à la nature sans surcharger

<sup>1</sup> Peu avant de disparaître en novembre 2014, John Briscoe a reçu le Prix de l'Eau de Stockholm pour ses travaux en faveur du développement.

son pouvoir de récupération, son pouvoir d'adaptation à un équilibre qui, quoique nouveau, reste équivalent dans son caractère écologique. De plus, nous devons nous assurer que les personnes directement touchées par un projet se trouvent dans une meilleure situation qu'auparavant.

Aujourd'hui, le processus de construction d'un barrage n'a plus rien à voir avec celui qui prévalait dans les années 60, dans lequel l'ingénieur était seul maître à bord. L'économiste et le financier sont venus prendre leur place dans l'équipe projet, au cours des années 70 et 80. Plus récemment, depuis la première conférence de l'ONU sur l'Environnement (Stockholm 1972), l'explosion des connaissances, notamment en sciences environnementales, fait qu'on a besoin de toute une équipe de spécialistes pour recueillir et mettre en œuvre ces connaissances lors d'un projet d'aménagement hydraulique. Cette approche multidisciplinaire permet de mieux prendre en compte toute la complexité de ce type d'ouvrage.

Plus le projet est important, plus les conséquences pour l'environnement naturel et social seront marquées, et plus importantes seront les études pluridisciplinaires demandées. Les très grands barrages font partie d'un plan d'aménagement intégré de bassin, élaboré avant toute réalisation de projet(s) de construction. Si le bassin déborde le territoire national, l'élaboration d'un tel plan suppose une coopération internationale.

Le barrage de Kurobé, au Japon est principalement destiné à lutter contre les crues (photo ICOLD-CIGB)



Le déplacement des populations doit être traité avec un soin spécial, un sens de l'organisation et une sensibilité politique. Le plan proposé devra être basé sur des études sociales complètes et l'organisation du programme devra être parfaite afin de réussir sa mise en œuvre. Le coût de l'opération sera intégré dans les études comparatives des variantes, mais les fonds correspondants seront gérés à part, afin de garantir que les populations concernées seront correctement indemnisées. Pour ces populations, leur réinstallation devra améliorer leur niveau de vie de façon incontestable, car ceux touchés directement par le projet doivent toujours être les premiers bénéficiaires ; on ne leur demandera pas de souffrir pour soulager les autres.

Les groupes ethniques vulnérables se verront accorder une attention particulière.

Pour cette raison, l'organisation du processus d'élaboration du projet (dont les études techniques ne forment qu'un volet) fera intervenir tous les groupes concernés, dès les premières études préliminaires, même si la législation en vigueur n'exige pas (encore) une telle concertation.

Pour étayer cette concertation, on prévoit la diffusion continue d'informations complètes et objectives auprès de l'administration, des médias, des comités locaux et des organisations non-gouvernementales et, surtout, des populations directement ou indirectement concernées, et de leurs représentants. Lors de ce transfert d'informations depuis les promoteurs vers le public, les ingénieurs de barrage, grâce à leurs connaissances techniques, devront faire clairement comprendre les faits et favoriser un débat raisonné basé sur ces faits et non sur des concepts passionnels concernant les aspects positifs et négatifs du projet et les variantes éventuelles. Les promoteurs doivent se faire médiateurs et éducateurs pour se faire accepter.

## CONCLUSION

*Les barrages sont-ils un bienfait, précieuse ressource en eau et en énergie renouvelable ? Ou un mal nécessaire ?*

*Il y a une prise de conscience de certaines ONG spécialisées dans le développement, que les barrages bien étudiés et réalisés peuvent être de véritables outils de développement durable.*

*En sens inverse, dans les pays dits « démocratiques », il devient de plus en plus difficile de mettre en place des grands projets (ligne électrique, lignes de TGV, construction de barrages, même les projets éoliens). Ces derniers suscitent des oppositions fortes avec des comités de défense...*

*Beaucoup de questions, pour lesquelles il n'y a pas de réponse unique ! Ni de modèle unique ! Au niveau de la demande d'énergie sur le terrain, il y a des facteurs techniques, financiers, institutionnels, psychologiques. L'acceptabilité sociale est impérative. Il faut être concret, pragmatique, c'est une multitude de micro décisions qui jouent. Des partenariats souvent complexes du fait de la multiplicité des acteurs doivent être engagés en associant et en intégrant le savoir-faire et la valeur ajoutée de chacun, entre public et privé et forces du marché, en créant des sociétés locales pour la commercialisation des services, l'exploitation et la maintenance des installations dans la durée.*

*Notre conviction est que pour être efficace, pour traiter les défis gigantesques de l'énergie, l'environnement et le développement durable, il faudra pour longtemps la coopération de tous les acteurs, et en particulier les utilisateurs et les populations concernées, avec beaucoup d'efforts d'éducation et d'apprentissage. La réponse est certainement dans des réussites sur le terrain, proches des populations, innovantes, durables et reproductibles dans un cercle vertueux de progrès.*

# LE SOUTIEN AU TISSU ENTREPRENEURIAL : levier d'acceptabilité sociale et d'impact durable des grandes entreprises sur le développement local

## Entretien avec Xavier Boutin

Directeur général de l'Institut  
Européen de Coopération et  
de Développement (IECD)

## Par David Ménascé

Directeur général du cabinet de conseil Azao/  
Professeur affilié à la Chaire « Social Business,  
Entreprise et Pauvreté », HEC



L'IECD (Institut Européen de Coopération et de Développement) est un organisme d'aide au développement créé en 1988 à l'initiative d'entrepreneurs et d'universitaires. L'IECD accompagne le développement humain et économique des pays où il intervient et cherche à bâtir des environnements propices, où chacun a la possibilité de révéler ses talents, via l'éducation et la formation professionnelle. L'IECD s'investit aussi dans l'appui aux petites entreprises et agit en faveur de l'accès des personnes vulnérables à l'éducation et à la santé. L'organisme mène 45 projets de développement dans 14 pays avec plus de 50 000 bénéficiaires. Xavier Boutin est le co-fondateur et Directeur général de l'IECD.

## MOTS CLÉS

- PARTENARIATS ONG / ENTREPRISE
- CONTENU LOCAL
- FORMATION
- ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES LOCALES

Face aux enjeux auxquels sont confrontés les pays en développement, les grandes entreprises mettent au point de nouveaux modèles qui se veulent bénéfiques à la fois pour les populations locales et elles-mêmes. Souvent menés en partenariat avec des ONG, ces projets passent notamment par la formation des jeunes et l'accompagnement des PME. Ils permettent aux grandes entreprises de mener des actions qui ont un impact durable sur le développement du pays. Dans cet entretien, Xavier Boutin met en lumière, à travers les différents projets menés par l'IECD en partenariat avec de grandes entreprises, les moyens de mettre en œuvre des programmes réussis et adaptés au contexte local. Xavier Boutin livre les éléments nécessaires au succès et à la pérennité des projets de formation des jeunes et de soutien au tissu entrepreneurial local.

**David Ménascé :** Alors que les pays émergents sont confrontés à une forte hausse des taux de chômage et à la difficulté d'accéder, pour les PME, aux services nécessaires au lancement ou à la consolidation de leurs activités, les grandes entreprises développent des modèles gagnant-gagnant, avec le soutien fréquent d'ONG, axés sur la formation, l'accès au financement et à l'innovation. Que pensez-vous de ces modèles et dans quelle mesure permettent-ils de renforcer l'acceptabilité sociale des grandes entreprises ?

**Xavier Boutin :** Les grandes entreprises ne peuvent s'inscrire dans le développement local que dans la mesure où elles participent au développement du tissu entrepreneurial et peuvent s'appuyer sur une main d'œuvre qualifiée, qu'elles emploient directement ou indirectement, lorsqu'elles font appel à d'autres entreprises qui utilisent cette main d'œuvre qualifiée. Ces entreprises ont en effet besoin de s'appuyer sur une main d'œuvre qui, en plus de disposer des connaissances théoriques du métier, ont pu mettre en pratique ces savoirs, en particulier via la réalisation de stages ou d'alternances dans des grandes entreprises ou dans des entreprises partenaires.

L'exemple de Schneider Electric est intéressant car le groupe travaille dans les secteurs du génie civil et industriel et de l'électrotechnique dans lesquels le potentiel d'amélioration de l'efficacité industrielle est important. Ce type d'entreprises dispose par ailleurs de sous-traitants, qui achètent le matériel, le distribuent ou l'utilisent dans divers domaines (bâtiment, industrie, ascenseurs, etc.). Nous avons testé des modèles de formation professionnelle avec Schneider Electric au Liban, au Maroc, en Égypte et au Nigéria. Au Maroc, en partenariat notamment avec les entreprises Schneider Electric et Nexans, un des volets du programme a consisté en la création à Mkanssa, une banlieue de Casablanca, d'un Centre de Formation des Apprentis (CFA). Il s'agit d'un des premiers centres d'apprentissage sur les métiers de l'électricité du Maroc mis en œuvre par la société civile et installé dans un bâtiment mis à disposition par les Autorités marocaines. Nous offrons à des jeunes en décrochage scolaire, une formation de base aux métiers de l'électricité ainsi qu'un renforcement en français et en informatique. Une attention particulière est également accordée à l'acquisition de « compétences de vie » (travail en équipe, communication, respect, ponctualité, empathie, etc.). La formation dure un an, pendant laquelle ils alternent quatre semaines en entreprise et une semaine au centre de formation. Ces jeunes, qui sont formés notamment sur du matériel Schneider Electric, effectuent leur alternance dans des entreprises qui utilisent du matériel similaire. Une fois leur diplôme obtenu, ils peuvent intégrer l'équipe de l'entreprise, qui est parfois sous-traitant, ou distributeur de Schneider Electric.

Ce modèle, qui a fait ses preuves, renforce l'intégration entrepreneuriale dans une filière ou métier donnés, du haut vers le bas, grâce à l'apport d'une main d'œuvre professionnelle, qualifiée et sensibilisée aux thèmes de la performance énergétique et à la mise en place de bâtiments ou de chaînes de fabrication qui utilisent des technologies novatrices et modernes. Pour Schneider Electric, les bénéficiaires sont multiples et intègrent celui du renforcement de son acceptabilité locale. Tout d'abord, il s'agit du moyen le plus direct de valoriser sa technologie et son savoir-faire. L'impact est aussi visible sur son image et sur la connaissance du public de son métier. En outre, à travers 4 pays où le programme est actuellement mis en œuvre l'insertion de plus de 800 jeunes par an dans des centaines d'entreprises de transformation industrielle,

de bâtiment ou de maintenance, représente une opportunité unique de pénétration du monde des PME marocaines. À cela s'ajoute l'enjeu des standards en matière électrique : l'industriel qui parvient à faire valoir son standard et à influencer sur la réglementation locale jouira d'un avantage significatif sur le marché.

**D.M. :** Diriez-vous que le développement de partenariats entreprises/ ONG axés sur le soutien au tissu entrepreneurial, qu'il s'agisse ou non de contenu local, est récent ?

**X.B. :** Pour ce qui est de l'IECD, nous avons été initiés par Total à cette approche, qui me semble novatrice. La réflexion a été menée par le biais du programme « Entreprises Développement », sur la presqu'île de Bakassi au Cameroun. Dans cette zone de production, qui cristallise les enjeux d'acceptabilité, l'entreprise ne peut employer beaucoup de main d'œuvre locale et les populations peuvent en conséquence avoir le sentiment de ne pas bénéficier des retombées de l'activité. Étant donné que ces très petites entreprises n'ont pas la capacité à devenir des fournisseurs, la logique du Groupe a été de se concentrer sur le renforcement du tissu entrepreneurial au sens large.

L'expérience de Bakassi nous a amenés à travailler avec Total dans la région de Port Harcourt au Nigeria, où la problématique est similaire. Nous avons cherché à aller au-delà de l'approche classique – souvent basée sur la distribution d'électricité ou la rénovation de routes et de bâtiments – pour former des entrepreneurs et les faire bénéficier des savoir-faire de l'entreprise en matière de management et de performance. Pour ce faire, nous avons adapté notre programme camerounais en appuyant au Nigéria un centre appelé *Small medium enterprise development network* (SMEDN). Le programme visait à permettre à ces entreprises d'améliorer leurs performances en matière de management, de gestion des flux financiers, via un cycle de six semaines de formation générale suivi d'un accompagnement personnalisé de l'entreprise pendant six mois, comprenant une évaluation de l'impact sur l'entreprise en termes de bénéfices, de rentabilité et de création d'emplois. Les entrepreneurs qui ont suivi la formation ont

**“LES GRANDES ENTREPRISES NE PEUVENT S'INSCRIRE DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL QUE DANS LA MESURE OÙ ELLES PARTICIPENT AU DÉVELOPPEMENT DU TISSU ENTREPRENEURIAL.”**

acquis un niveau de maîtrise des outils de l'entreprise bien supérieur à celui qui peut être atteint dans des programmes à haute intensité de main d'œuvre, où la formation se fait sous la forme de kits simplifiés et schématiques.

L'impact de ces programmes sur l'accès à l'embauche et la réduction du chômage est très important. D'une part, consolider les petites entreprises par la rationalisation des coûts, l'amélioration de l'organisation et un positionnement plus adéquat sur des marchés adaptés peut les amener à se développer et créer de nouveaux postes ; d'autre part, offrir en parallèle aux jeunes des formations techniques ou ad hoc en alternance améliore leur employabilité.

### **D.M. : De quelle taille sont les entreprises que l'IECD accompagne ? S'agit-il toujours de PME ?**

**X.B. :** Les PME locales sont effectivement notre cœur de cible. En général, la cible de nos programmes est constituée de petites et très petites entreprises, qui ont un chiffre d'affaires qui varie de 2-3 millions de Francs CFA à 10-15 millions par an pour prendre un exemple sur le continent africain. Nous visons des entrepreneurs qui ont un projet d'entreprise. Ainsi, certains d'entre eux découvrent à travers notre programme qu'ils sont à la tête d'une véritable petite entreprise qui nécessite une vision et une ambition pour grandir. À travers les formations et le conseil, les entrepreneurs prennent du recul sur eux-mêmes et leur activité et comprennent ce qu'ils peuvent mettre en œuvre en termes d'organisation, de performance, de gestion des dépenses, etc.

Le programme comporte plusieurs étapes, au cours desquelles les entreprises se développent. Dans le club des entrepreneurs, qui regroupe les anciens bénéficiaires des formations, l'IECD appuie certaines entreprises, qui passent d'une logique de « débrouillardise » et de survie à une logique de construction.

Dans le cadre du programme d'appui aux très petites entreprises (TPE) au Vietnam, à Ho Chi Minh Ville, l'entreprise Bel nous a par exemple demandé d'accompagner des vendeuses de rue, qui circulent en vélo et vendent des produits maraîchers, pour qu'elles commercialisent la Vache qui rit. L'enjeu pour l'entreprise était le suivant : faire en sorte que ces vendeuses distribuent un produit Bel auprès d'une population très large mais aux faibles capacités contributives, tout en ayant un impact sur la nutrition (souvent, la Vache qui rit sera utilisée à la place de la mayonnaise ou de la margarine dans un sandwich).

Nous avons dû mettre au point un programme d'accompagnement extrêmement simplifié, visant à améliorer la performance de leur activité pour qu'elles disposent notamment d'une trésorerie



plus importante. En termes d'acceptabilité, il s'agissait de leur faire comprendre quel était l'intérêt du produit Bel, non seulement pour leurs clients, la population, mais aussi le bénéfice qu'elles allaient en tirer dans leur activité commerciale. En l'occurrence, cette formation très simple devait favoriser l'adhésion des vendeuses à l'image du produit et de l'entreprise, mais aussi servir de « révélateur » sur leur activité. En effet, ces vendeuses n'ont pas de stocks car peu de liquidités et ne comprennent pas toujours le fonctionnement de leur trésorerie ni comment l'optimiser. Ainsi, elles ne savent pas si leur activité leur rapporte et combien. Pourtant, déterminer la marge brute est nécessaire pour payer ses frais généraux, se rémunérer voire récolter un bénéfice. Dans le cadre de ce genre de formation, on peut envisager de présenter la notion d'épargne, notamment aux femmes, qui gèrent la famille et les charges domestiques.

Ce projet intègre l'ensemble du tissu socio-économique dans les quartiers. L'angle d'attaque, à travers le produit Bel, rend la formation attrayante pour les vendeurs de rue, qui font un lien direct entre le produit qu'on leur propose de vendre et la formation donnée. L'approche portée par Bel Access est très séduisante parce qu'elle touche plusieurs aspects : au-delà du renforcement de la capacité des vendeuses et d'une meilleure redistribution dans la chaîne de valeur, celles-ci disposent d'une pénétration très intense dans le tissu social, ce qui permet d'avoir un impact nutritionnel sur les populations, particulièrement les enfants. Le produit Bel Access joue donc un rôle d'intégrateur et accroît la motivation de ce public très spécifique, très « micro », des vendeurs de rue, avec lequel nous n'avons pas l'habitude de travailler, parce qu'il est complexe à appréhender.

Dans le programme-cadre d'appui aux TPE promu et accompagné par l'IECD dans 10 pays, ce sont les petits entrepreneurs, exerçant des métiers variés, qui font la démarche de participer à des formations. À l'inverse, pour les vendeurs de rue, il s'agit de s'adapter à leur profil et leurs préoccupations et d'aller vers eux. C'est d'autant plus complexe que ces personnes travaillent tout le temps, sont mobiles et il est difficile de les convaincre de suivre une formation, ce qui n'est pas le cas d'un entrepreneur qui a une meilleure gestion de son temps et de ses commandes. À cela s'ajoutent la question de l'alphabétisation et le fait de savoir compter, qui sont des nécessités absolues pour disposer d'un petit commerce.

## **D.M. :** Quels sont les principaux intérêts à agir pour l'IECD sur ce genre de partenariats avec des grandes entreprises ?

**X.B. :** Les bénéficiaires sont multiples. Pour revenir au partenariat avec Bel, il nous a permis de nous implanter dans une nouvelle zone géographique, en l'occurrence à Ho Chi Minh Ville. Nous travaillions déjà au Vietnam auparavant, mais pas dans l'appui aux très petites entreprises ; nous aurions sans doute été plus réticents si ça n'avait pas été le cas, étant donné les coûts et le déploiement professionnel nécessaires à l'approche d'un pays. Ce projet a été une opportunité, il nous a permis d'acquérir de l'expérience au Vietnam et nous a véritablement donné un coup de pouce moral et professionnel.

Le programme est maintenant très large, nous l'avons étendu à d'autres publics, notamment dans le cadre d'un partenariat avec la compagnie pétrolière Perenco, qui s'inscrivait dans une logique différente de celle de Bel puisque l'entreprise voulait monter un programme type RSE/ philanthropie à travers sa filiale, en menant des actions de développement local qui n'étaient pas directement liées aux activités de l'entreprise. Perenco cherchait à mettre en avant sa participation dans le développement du pays, au-delà des royalties ou des redevances versées aux pouvoirs publics pour son activité. Ses attentes étaient centrées sur la reconnaissance sociale et institutionnelle de la part des autorités vietnamiennes.

## **D.M. :** Outre ces programmes de formation à destination des entrepreneurs locaux, l'IECD développe-t-il d'autres types de partenariats avec des entreprises ?

**X.B. :** Oui, nous sommes également entrés dans une logique de développement de « social business ». Pour vous donner un exemple, nous travaillons au Cameroun et en Côte d'Ivoire avec la Compagnie Fruitière. L'IECD a créé un laboratoire technologique agroalimentaire sur un site mis à disposition par l'entreprise (qu'elle a viabilisée au préalable), ouvert à des petits producteurs ayant besoin de valoriser leurs produits (transformer des ananas en jus par exemple). Le site fonctionne aujourd'hui grâce à des subventions de l'IECD avec pour ambition à deux ou trois ans de trouver une rentabilité via le prélèvement d'une redevance. L'objectif est donc la mise en œuvre d'un incubateur d'entreprises permettant la transformation agroalimentaire de produits ainsi que l'accompagnement de ces petites entreprises dans leurs activités. Si la Compagnie Fruitière n'est pas directement bénéficiaire de ce laboratoire – ce ne sont pas ses produits qui sont transformés – elle tire de nombreux avantages de cette stratégie : le laboratoire est un lieu de réflexion opérationnelle, a un impact direct sur le développement économique local et l'emploi, et permet de renforcer son acceptabilité locale et son impact sociétal.

## **D.M. :** Au vu de votre expérience et des nombreux projets que vous avez menés avec des entreprises, quels sont selon vous les facteurs clés de succès de ces partenariats ?

**X.B. :** La compréhension mutuelle est un enjeu central. Dans la plupart des cas, il s'agit de transmettre la vision du siège aux filiales, qui seront les acteurs majeurs de la mise en œuvre des projets, de par leur position

**“POUR QUE LE PARTENARIAT SOIT FRUCTUEUX, IL FAUT EN PERMANENCE MAINTENIR UN DIALOGUE AVEC LA FILIALE MAIS AUSSI AVEC LE SIÈGE POUR EXPLIQUER QUE DES OBJECTIFS TROP AMBITIEUX EN TERMES DE COMMUNICATION ET DE RSE PEUVENT NUIRE À LA RÉUSSITE DES PROJETS.”**

privé dans les pays en développement. La compréhension du projet par la filiale est un facteur essentiel si l'on veut éviter tout blocage dans la traduction et la mise en œuvre du programme dans le pays. Cela nécessite une bonne articulation entre le siège et la filiale autour de ce projet commun. Tout changement dans la composition de l'équipe dirigeante de la filiale peut ainsi perturber la qualité du partenariat.

Afin de répondre à cet enjeu, nous cherchons à associer au mieux la filiale à nos actions, par le biais des comités de pilotage, afin de s'assurer que la filiale dans son ensemble, y compris au niveau de la direction, s'implique dans la mise en œuvre du projet et comprenne ce qu'elle peut en retirer, notamment pour dialoguer avec les autorités locales et ainsi interagir avec l'environnement institutionnel, réglementaire et politique. La question du dialogue est majeure pour les entreprises, qui pénètrent et influent sur ces marchés à travers leurs futurs acteurs, les employés et les petites entreprises.

En outre, on remarque rapidement un décalage qui se crée entre la conviction de la filiale et la vision du siège, qui se fixe des objectifs souvent très ambitieux en termes de nombre de bénéficiaires. Dans le domaine de la formation professionnelle et technique initiale des jeunes, il faut privilégier la qualité si on veut la quantité à terme. Ainsi, pour que l'impact du programme soit durable sur les jeunes et les entreprises, la formation doit être organisée de manière intensive plutôt qu'extensive. Le jeune doit connaître l'environnement dans lequel s'inscrivent son métier et les dimensions scientifiques, techniques et technologiques des produits qu'il utilise. Il faut aussi qu'il dispose d'une formation académique et humaine qui lui permette de bien s'intégrer au monde de l'entreprise et de rebondir en fonction des circonstances de la vie. A l'IECD, nous visons toujours une insertion durable, et je crois qu'il est important de partager cet objectif avec les entreprises.

Ainsi, pour que le partenariat soit fructueux, il faut en permanence maintenir un dialogue avec la filiale mais aussi avec le siège pour expliquer que des objectifs trop ambitieux en termes de communication et de RSE peuvent nuire à la réussite des projets.

# 2. RÉUNIR LES CONDITIONS DU SUCCÈS POUR CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE



---

## Cette deuxième partie analyse les conditions de succès et s'articule autour de trois grands enjeux.

---

### Comprendre l'évolution du rapport aux risques

Il est en premier lieu nécessaire d'analyser les évolutions de la perception du risque par l'opinion publique afin de mieux comprendre la manière dont les perceptions des projets industriels se forment. C'est l'ambition de l'article d'Alain Mergier et de Grégoire Biasini.

### Mesurer des coûts globaux

Il s'agit par ailleurs de savoir mesurer plus précisément les coûts globaux sociaux et environnementaux. Les organisations ne pourront véritablement s'impliquer de manière durable que lorsqu'elles disposeront d'outil précis de suivi de leur risque social et environnemental. C'est l'approche développée par Veolia et expliquée par Johan Clere qui permet de calculer les coûts complets liées à une mauvaise gestion de la ressource en eau sur un projet industriel.

### Intégrer le rôle des pouvoirs publics et la définition de l'intérêt général

Démocratie participative, évolution des moyens de communication, politique de transparence sont autant de facteurs qui expliquent l'intérêt croissant des citoyens et des organisations issues de la société civile pour les grands projets. Ces nouvelles tendances consacrent en premier lieu l'affirmation de la primauté de l'individu. Il s'agit en effet de répondre aux souhaits de chacun d'être mieux entendu. Mais cette tendance est paradoxale. Les citoyens sont invités à participer et à s'intéresser au débat, mais il leur est aussi demandé d'être désintéressés, c'est-à-dire de ne pas mettre en avant leurs intérêts particuliers. S'ils le font, ils sont blâmés et renvoyés aux enfers du syndrome « NIMBY », (« *Not In My Back Yard* ») ou « *Projet Utile Mais Ailleurs* ». Ces pratiques s'enracinent également dans l'aventure technologique des « objets nomades » (téléphonie et Internet mobile) qui démultiplie la puissance des réseaux sociaux. Ces nouvelles modalités de gestion de projets ne sont pas exemptes de critiques, risquant en effet de renforcer une société du « moi, je » (Regis Debray), où le sens de l'intérêt général recule devant la revendication individuelle.

Comment tracer alors la frontière séparant l'intérêt général des intérêts particuliers ? C'est l'enjeu de l'entretien avec Melchior Wathelet, ancien Ministre de l'environnement, de l'énergie et de la mobilité en Belgique, qui revient sur l'évolution de la notion d'intérêt général et la manière de concilier les intérêts en jeu.

### Nouer des alliances et des partenariats avec des ONG et des organisations de riverains pour mieux piloter ces projets

Les partenariats ONG/entreprises se multiplient depuis quelques années. Ces alliances ont un double effet. Elles contribuent d'abord à renforcer la légitimité et l'acceptabilité sociale des entreprises. Comme le soulignait le philosophe Ulrich Beck, « *la société civile dispose d'un pouvoir qui, du point de vue de la politique internationale classique n'en est pas un : leur pouvoir n'est ni celui de l'Etat, ni celui que leur donne leur position sur le marché, mais bien un pouvoir de légitimation.*<sup>1</sup> »

Ces nouvelles alliances permettent ensuite – et surtout – de renforcer l'efficacité de l'action locale des ONG tout en réinventant la manière dont les entreprises envisagent leur activité dans les territoires sur lesquels elles opèrent.

C'est notamment l'intérêt de montrer comment la nouvelle loi liée à la responsabilité sociale des entreprises en Inde – qui impose désormais aux entreprises d'une certaine taille de consacrer 2 % de leur bénéfice net à des projets sociaux – a créé une dynamique vertueuse. En s'appuyant sur les cas d'Ambuja Cements et d'autres entreprises indiennes, l'article de Srikrishna Sridhar Murthy, Sanjeev Rao et Aarti Mohan présente les quatre facteurs clés de succès de ce type de stratégies partenariales : co-création, durabilité, équipes locales et investissement sur le long terme. Franck Renaudin, fondateur de l'ONG Entrepreneurs du Monde, revient enfin sur les enjeux, les facteurs clés de succès et les éventuels risques associés à ces nouvelles formes de partenariats.

---

**David MÉNASCÉ**  
Coordinateur

---

---

<sup>1</sup> Ulrich Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*

# LA MUTATION DU RAPPORT AU DANGER DE L'OPINION

et les conséquences  
sur les grands projets

Grégoire Biasini

Alain Mergier



Alain Mergier est sociologue et sémiologue. Il dirige Alain Mergier conseil, spécialisé dans l'analyse des processus d'opinion pour de grandes entreprises et organisations. Il est également chargé de l'Observatoire de la Confiance chez les jeunes (La Poste/ Groupe Bayard). Il a publié de nombreux ouvrages, notamment *Le descendeur social* avec Philippe Guibert en 2006 et *Le point de rupture* avec Jérôme Fourquet en 2011.

Grégoire Biasini est consultant. Il a fondé Palomar en 2004, agence de conseil en gestion de situations sensibles et stratégies d'argumentation (communication de crise, développement durable, affaires publiques). Il enseigne la communication de crise (Sciences-Po 2004-2008 ; HEC depuis 2011).

Il a notamment contribué à l'ouvrage collectif *Influentia*, sur les stratégies d'influence.

## MOTS CLÉS

- OPINION PUBLIQUE
- PRINCIPE DE PRÉCAUTION
- RISQUE
- MENACE

Nanotechnologies, OGM, gaz de schiste, radioactivité... Nos sociétés contemporaines semblent marquées par la multiplication des risques et des difficultés croissantes à rassurer l'opinion publique. Cet article vise à analyser les évolutions récentes dans la façon dont se construit aujourd'hui le rapport de l'opinion publique au danger et à en tirer des enseignements dans le cadre de l'acceptabilité sociale des projets.

## INTRODUCTION

*Les acteurs publics (décideurs politiques ou élus), les scientifiques ou les industriels se heurtent fréquemment, dans leurs activités ou leurs démarches d'innovation, à la résistance de l'opinion publique. Les exemples sont nombreux, des nanotechnologies au gaz de schiste en passant par les OGM – sans oublier les « réformes » en général – qui démontrent la difficulté à convaincre ou à rassurer des opinions publiques angoissées par de multiples dangers, réels ou supposés.*

*L'attitude de l'opinion se traduit par un attachement au principe de précaution et des résistances à l'innovation et au développement économique. En conséquence, l'acceptabilité a diminué, notamment celle, sociale et environnementale, des grands projets, et cette évolution aboutit à des situations de blocage diverses dont toutes ont pour point commun des écarts apparemment irréductibles entre l'opinion publique et les acteurs institutionnels ou experts.*

*Ces écarts se fondent largement sur une évolution du rapport au danger, dont les représentations ont évolué, et avec elle de nouvelles attitudes et croyances. Prendre en compte ces changements permet de donner une grille de lecture inédite des situations de blocage et des écarts de représentations à l'œuvre. Elle permet également, pour tout projet ayant des enjeux d'acceptabilité sociale ou environnementale, d'apporter des outils méthodologiques d'anticipation et de préparation des stratégies de communication.*

## 1. UNE ÉVOLUTION PROFONDE DE LA RELATION AU DANGER

### 1.1 DANGER, RISQUE, MENACE

Pour comprendre la baisse de l'acceptation du risque dans l'opinion, nous avons fait l'hypothèse que la relation au danger a changé, et avec elle la capacité à faire face ou à gérer l'incertitude.

Pour établir la réalité de cette hypothèse, nous avons développé un modèle qui distingue deux approches différentes dans la gestion du danger.

La première est la construction scientifique historique basée sur l'analyse du risque. Elle repose, pour un événement donné, sur un calcul de probabilités et une comparaison des coûts et des bénéfices de tel ou tel événement. Dans ce schéma, le risque peut être calculé et quantifié rationnellement. À partir de la probabilité de sa réalisation et des résultats escomptés, il est possible de prendre une décision « en connaissance de cause ». L'incertitude ne disparaît pas, mais elle est d'une certaine façon circonscrite et elle peut être gérée de façon rationnelle.

Notre hypothèse est que ce modèle de gestion du danger par le régime du risque, sur lequel la science et le progrès ont été basés en Occident, est remis en cause par l'opinion publique. Pour de multiples raisons, la confiance en ce modèle s'est effritée. Dès lors, la construction scientifique du rapport au danger n'est plus jugée sécurisante ou rassurante et elle ne suffit plus à convaincre l'opinion de « prendre le risque ». Lorsque l'opinion ne croit plus aux fondamentaux de cette construction, elle n'est plus en capacité d'y adhérer et ne peut plus se positionner rationnellement face aux questions posées. L'impression de danger en est augmentée.

Le danger n'a pas disparu et il est donc nécessaire de reconstruire la relation que l'on a avec lui : lorsque le régime du risque n'opère plus, l'opinion publique a de facto développé une nouvelle façon de vivre sa relation au danger. Elle s'organise autour de ce que nous avons appelé un régime de menace. Là où le régime de risque permet de maîtriser l'incertitude par un calcul rationnel, celui de menace opère sous un tout autre registre dans lequel le rapport à l'incertitude ne peut plus être rationalisé. La menace ne se calcule pas, et il n'est plus possible de prendre de décision éclairée. En conséquence, le management du danger par le système du risque est déstabilisé par cette nouvelle approche basée sur la notion de menace.

La différence entre risque et menace est notre hypothèse structurante. Elle constitue la clé de compréhension des écarts entre acteurs institutionnels et experts d'une part et opinion publique, de l'autre. Alors que le modèle du risque permet de prendre des décisions rationnelles, de « prendre le risque », le régime de la menace crée une incapacité à prendre des décisions rationnelles et à gérer l'incertitude. Il n'est pas possible de « prendre une menace », on vit « sous la menace ».

L'évolution du rapport au danger se résume dans cette différence grammaticale, entre un risque qu'il est possible de prendre en tant qu'acteur et une menace que l'on ne peut que subir en étant l'objet.

Ce changement dans la relation de l'opinion publique au danger est au cœur de la baisse de l'acceptation de l'innovation et des activités industrielles. Il explique largement l'impossibilité de se comprendre, lorsque l'argumentation des experts reste basée sur le modèle du risque alors que les perceptions de l'opinion reposent sur le modèle de la menace : les experts et l'opinion ne parlent plus la même langue, les arguments experts tombent dans l'oreille d'un sourd.

### 1.2 LES RAISONS DU CHANGEMENT DE RELATION AU DANGER

Les raisons de ce changement dans le rapport au danger de l'opinion publique sont nombreuses : elles s'organisent autour d'une défiance extraordinairement haute dont les raisons sont historiques, scientifiques et sociales.

La crise de confiance constatée sur de nombreux champs (politique, social, économique, etc.) trouve l'une de ses manifestations importantes dans les problématiques de gestion du danger. Dès lors que l'opinion publique est marquée par la défiance (envers les politiques, les experts, les systèmes de prévision et de calcul, etc.), voire par une suspicion envers les motivations profondes des uns et des autres, il lui est difficile d'adhérer au modèle de gestion du risque porté par les acteurs institutionnels et experts.

Sur le rapport au danger, la prégnance de la défiance participe clairement de la défiance globale actuellement constatée mais elle relève aussi d'une construction spécifique reposant sur des dynamiques propres.

#### 1.2.1 Les conséquences des crises passées

Premier facteur de mise en cause du régime du risque, les crises passées. Des événements comme l'explosion du réacteur de Tchernobyl, le sang contaminé ou la vache folle ont profondément marqué l'opinion publique. Puisque ces crises ont eu lieu, c'est que l'anticipation des risques avait des failles. Elles ont ainsi créé un doute sérieux vis-à-vis du système de management du risque et sa capacité à calculer et prévenir les dangers de façon efficace.

D'une façon générale, les événements dramatiques (ponctuels ou systémiques) sont réinterprétés à la lumière de ce qui n'a pas été fait pour les prévenir, et aurait pu ou dû être réalisé. Ces crises ont à ce titre ancré l'idée que l'exposition au risque avait pu résulter de formes de choix dans lesquels les objectifs financiers avaient dominé les objectifs de sécurité. Pour l'opinion, la trace laissée est aussi que les décisions n'ont pas été prises en accordant aux enjeux de sécurité la place qu'ils auraient méritée.

Ces différentes crises des années 1990 ont ainsi à leur façon nourri la crise de confiance globale envers les gouvernements, les experts, la communauté scientifique et les institutions en général.

**“LÀ OÙ LE RÉGIME DE RISQUE PERMET DE MAÎTRISER L'INCERTITUDE PAR UN CALCUL RATIONNEL, CELUI DE MENACE OPÈRE SOUS UN TOUT AUTRE REGISTRE DANS LEQUEL LE RAPPORT À L'INCERTITUDE NE PEUT PLUS ÊTRE RATIONALISÉ.”**

### 1.2.2 L'émergence de nouveaux dangers

Le second facteur dans l'émergence d'un rapport au danger régi par une logique de menace est l'arrivée de nouveaux dangers. Le système du risque fonctionne parfaitement autour d'un événement identifiable et unique dont on peut calculer la probabilité et qui produit, lorsqu'il se réalise, des conséquences directes mesurables. C'est fondamentalement le mode de calcul et d'anticipation des accidents industriels.

Pour l'opinion publique, les nouveaux risques ne partagent pas ces attributs : leur source n'est pas clairement identifiée, ils sont invisibles et impalpables ; il est possible d'y être passivement exposé sans en avoir la moindre conscience ; les effets qu'ils sont susceptibles de produire ne se manifestent qu'à long terme et leurs conséquences sont reliées à une chaîne complexe de causes à effets parmi lesquelles il est difficile de discerner. Dans le passé, la crise de l'amiante a montré comment des conséquences dramatiques pouvaient n'apparaître et n'être prises en compte que tardivement. Celle de la dioxine a également créé une expérience sensible de ces risques qui ne se réalisent que de façon lente et diffuse.

Plusieurs dangers « nouveaux » sont perçus comme ayant des propriétés qui les éloignent de l'analyse de risque classique : la radioactivité, les ondes, les OGM, les nanotechnologies. Compte tenu de leurs caractéristiques, l'incertitude qu'ils suscitent est à la hauteur de leur invisibilité et rend difficile l'application du modèle du risque et la capacité de l'opinion à y adhérer. Par rapport à ces risques, les représentations du cancer, au sens large, coïncident avec les effets prêtés à ces nouveaux risques et cristallisent les craintes qui leur sont associées.

### 1.2.3 L'incapacité à trancher les controverses scientifiques

Le troisième facteur de passage du modèle du risque à celui de la menace est le nouveau statut de la controverse scientifique. Les controverses ont toujours existé et ont été, historiquement, instrumentales pour l'avancée du progrès. Mais la condition pour qu'une controverse puisse déboucher sur un progrès était la capacité d'autorités reconnues à arbitrer, trancher et clore ces controverses. Sur cette conclusion, un consensus pouvait s'établir qui faisait de la théorie de l'une des parties le nouveau socle à partir duquel avancer de nouveau.

Les controverses ne peuvent plus aujourd'hui être tranchées comme elles l'ont historiquement été. Deux phénomènes expliquent cette situation. D'une part, la crise de confiance à l'égard des autorités fait disparaître la notion d'autorité de référence et avec elle leur capacité à trancher la controverse. D'autre part, le public est perturbé par une double démultiplication : celle des études scientifiques de toutes origines, qui rend difficile pour le profane l'établissement d'une hiérarchie parmi elles ; celle des médias, qui facilite l'accès à ces études. La démultiplication des médias traditionnels et en ligne permet à toute bonne approche tactique de toucher un

large public, indépendamment de l'autorité institutionnelle de son auteur (voire, paradoxalement, avec d'autant plus d'efficacité qu'il n'y en aura pas a priori). Internet facilite la démultiplication sans limite des controverses et les traces qui resteront vont contribuer à créer un doute pour l'avenir, quel que soit finalement le mouvement de fond qui pourra finir, de facto, par dépasser la controverse.

### 1.2.4 Le fonctionnement des médias

Indépendamment de leur rôle dans le déploiement des controverses, le fonctionnement des médias contribue également à l'incapacité de l'opinion à gérer l'incertitude. Ce phénomène s'appuie sur deux de leurs caractéristiques de traitement de l'information, propres à leurs impératifs économiques de diffusion. La première est l'importance de la révélation, qui est en soi plus importante que les faits eux-mêmes ; la deuxième est le statut bien connu des bonnes nouvelles qui ne constituent plus des nouvelles. Ce fonctionnement qui vise à l'audience promeut la visibilité des alertes et des voix alarmistes.

La forme de l'information produite par les médias contribue également à augmenter le caractère alarmiste des messages diffusés, car leur format ne rend pas simple l'expression des nuances ou de la complexité. Alors que la plupart des nouveaux risques sont des phénomènes hautement complexes, leur traitement médiatique les simplifie pour ne favoriser in fine que la perception des menaces potentielles qui leur sont associées.

## 1.3 COMMENT L'OPINION VIT-ELLE SOUS LA MENACE ?

Les raisons qui ont conduit à la défiance de l'opinion vis-à-vis du système de construction du rapport au danger fondé sur le risque sont multiples. Elles ne signifient pas pour autant qu'il soit agréable ou confortable d'avoir un rapport au danger construit selon la grammaire de la menace. Quelles en sont les caractéristiques et règles principales ?

La grammaire de la menace s'organise d'abord autour de l'idée qu'il est impossible de prouver l'absence de danger. Cette démonstration est scientifiquement impossible et cette impossibilité renforce l'idée qu'il y a un danger. Dans ce régime, plus on essaie d'apporter des éléments de rassurance, plus on suscite le doute par un phénomène paradoxal : s'il faut tant d'énergie pour prouver quelque chose, c'est bien qu'il y a un problème ! La généralisation de la suspicion est passée par là.

Antenne-relais |



Second paramètre de la grammaire de la menace, la conviction qu'il n'existe pas de savoir sûr sur lequel s'appuyer durablement. Cette dynamique de mise en cause des certitudes d'un temps est celle même du progrès, où l'étape suivante contredit ou infirme souvent le précédent état du savoir. Pour l'opinion, marquée par l'expérience des crises ayant prouvé une nette sous-estimation des dangers, ce raisonnement appliqué aux risques empêche de se rassurer. Il fait écho à une défiance plus générale envers le progrès dont les bénéfiques ne sont plus comparés aux risques, schéma classique du régime du risque, mais où chaque danger identifié ou potentiel crée une peur qui pourra devenir le fondement de l'hostilité à telle ou telle innovation ou activité.

Dernier paramètre, la prégnance de l'incertitude. Elle n'avait pas disparu dans le régime du risque, mais elle était confinée et acceptée (ou non). Désormais, l'incertitude prévaut et il devient impossible de prendre des décisions puisque le danger ne peut pas être clairement évalué.

Si l'opinion a développé cette grammaire de la menace pour construire son rapport au danger, c'est très largement malgré elle. En effet, cette situation n'est ni confortable ni commode. Elle place chaque personne dans un état de vulnérabilité complète : chacun est dans l'incapacité de redevenir sujet d'une action résultant d'une évaluation acceptée du risque et se perçoit objet d'une menace contre laquelle il n'est bien souvent pas possible de se prémunir. Face aux dangers incalculables et invisibles, la seule issue pour toute personne raisonnant selon le régime de la menace est l'application du principe de précaution. En l'état, il signifie ne pas agir plutôt que d'attendre d'éventuelles conséquences dont on ne sait pas si elles se réaliseront mais dont on pense qu'elles seront dangereuses et sans retour si elles devaient se réaliser.

## 1.4 UN BASCULEMENT DU RISQUE VERS LA MENACE ?

Le passage du régime des risques à celui des menaces n'est pas un mouvement univoque, universel, irréversible. Il n'y a pas d'un côté le régime du risque que seuls les acteurs institutionnels et experts continueraient d'appliquer et d'expliquer et de l'autre celui de la menace vers lequel l'opinion aurait définitivement basculé. Ces deux régimes coexistent, dans un équilibre toujours instable, et leur part respective varie selon les sujets.

### 1.4.1 Les échos d'autres systèmes de perceptions

Les représentations liées au rapport au danger font écho à d'autres systèmes de perceptions qui contribuent à le renforcer et à l'amplifier. L'hostilité constatée à l'innovation ou aux activités industrielles résonne avec d'autres champs perçus de vulnérabilité et d'insécurité.

Deux registres différents et complémentaires de perception de l'opinion ajoutent leurs effets pour peser dans le sens d'un rapport au danger structuré par la grammaire de la menace.

Le premier tient aux difficultés des pouvoirs publics à protéger les populations : pour l'opinion, ces difficultés sont liées à l'hégémonie du monde de la finance spéculative, dans le cadre de la globalisation de l'économie privant l'État de ses pouvoirs traditionnels et de sa capacité de protection.

Déjà constatée comme facteur de basculement des représentations vers le régime de menace à travers les crises importantes ayant structuré les représentations, la domination des logiques financières constitue le second registre. Elle entretient l'idée que la prévention des risques ne pèsera jamais autant que la recherche des intérêts financiers. Pour l'opinion, cette situation peut logiquement entraîner les acteurs institutionnels et experts vers des comportements irresponsables du point de vue de la prévention des risques.

**“LES GRAMMAIRES DE LA MENACE ET DU RISQUE VONT COEXISTER : C'EST LORSQUE CELLE DE LA MENACE L'EMPORTE QUE LE REFUS DOMINE. LORSQUE C'EST LE RISQUE QUI DOMINE, L'ACCEPTABILITÉ NE SERA PLUS UN ENJEU CENTRAL.”**

### 1.4.2 Règles de coexistence risque / menace

Le régime de la menace est à la fois anxiogène et tétanisant. S'il devait se généraliser à l'ensemble des questions qui se posent à l'opinion en matière d'acceptabilité d'activités ou d'innovations, il serait un facteur de difficultés multiples. Ces difficultés existent pour de nombreux sujets, mais tout thème n'est pas exclusivement interprété selon la grammaire de la menace : pour chaque objet (OGM, médicament, vaccins, gaz de schiste, alcool, tabac, téléphones portables etc.), les grammaires de la menace et du risque vont coexister : c'est lorsque celle de la menace l'emporte que le refus domine, matérialisé par le recours au principe de précaution. Lorsque c'est le risque qui domine, l'acceptabilité ne sera plus un enjeu central.

Le premier facteur qui « ramène » chacun vers le régime du risque est la capacité de déni : penser chaque seconde que l'on est sous une menace et que l'on n'a aucune option pour éviter le danger n'est pas vivable. Le déni permet d'oublier le danger, de le relativiser, de ne pas y penser. Cette attitude permet de vivre sans céder aux peurs. Elle fonctionne par exemple dans le cas de l'alimentation où l'on trouve des affirmations comme « si on commence à penser à ce que l'on mange, on ne mange plus rien ». Cette attitude permet de vivre avec le danger, non pas en le calculant sous forme de risque, mais en le reléguant pour ne pas y penser.

Le second facteur, essentiel, qui fera évoluer les représentations du danger vers le régime de risque, tient dans la perception des bénéfiques (utilité ou plaisir) associés à telle ou telle situation ou activité. Comment expliquer autrement la consommation du tabac dont les dangers sont absolument certains et démontrés depuis longtemps ? Les téléphones mobiles sont aussi le sujet de débats concernant l'impact des ondes sur la santé, mais les bénéfiques liés à leur utilisation sont tels que leur usage n'est pas significativement limité par les perceptions des risques liés aux ondes électromagnétiques. Sur ce thème, l'hostilité se concentre sur les antennes relais qui cristallisent des réactions de voisinage qui font abstraction des bénéfiques individuels et collectifs de la téléphonie mobile. La situation des vaccins met en œuvre le même type de raisonnement, où les risques individuels perçus l'emportent sur les bénéfiques collectifs par définition plus abstraits.

Cet équilibre entre risque et menace peut aussi dépendre d'attitudes culturelles : si l'on compare l'Allemagne et la France sur le sujet du nucléaire et de l'incinération des déchets, par exemple, l'acceptation et l'hostilité sont symétriques sur ces deux sujets.

### 1.4.3 « L'opinion est irrationnelle »

Les acteurs institutionnels et experts concluent souvent que l'opinion est irrationnelle quand ils échouent à la convaincre. Cette appréciation ne tient pas ; l'opinion n'est certainement pas irrationnelle, pourquoi le serait-elle ? Si les attitudes peuvent apparaître comme irrationnelles, ce n'est pas parce que l'opinion serait par « essence » irrationnelle : lorsque les conditions de la confiance nécessaire s'effondrent, l'opinion est privée des ressources permettant de construire une conduite rationnelle.

Dans ces conditions défavorables, l'opinion a développé une nouvelle grille d'analyse dont les conclusions ne sont que rarement alignées avec les attentes des experts. Cette nouvelle grammaire de la menace, au regard de l'inconfort qui en résulte, ne peut pas être comprise comme volontaire ou comme une hostilité rationnelle au régime du risque. Si elle peut être instrumentalisée par certains acteurs pour construire l'opposition à telle ou telle activité, l'opinion n'a pas d'intention volontaire consciente de basculer dans cette nouvelle forme d'appréhension du danger.

Dans toutes les situations où les écarts entre experts et opinion aboutissent à une impasse, il faut dédoubler le raisonnement : si celui du risque ne porte plus, il faut prendre en considération celui de la menace. Notre grille d'analyse apporte une explication simple à des problèmes récurrents : les raisonnements et argumentations fondés sur le risque n'ont plus de prise sur l'opinion lorsque celle-ci raisonne menace. Si des Allemands veulent se faire entendre des Chinois, ils peuvent les exhorter à apprendre l'allemand ; mais peut-être auront-ils plus efficacement fait d'apprendre le chinois ? Telle est aujourd'hui l'alternative posée aux acteurs institutionnels et experts s'ils souhaitent se faire à nouveau entendre de l'opinion lorsqu'elle ne les comprend plus.



## 2. FACTEURS D'ÉVOLUTION

Les situations d'écarts entre acteurs institutionnels et experts et opinion sont-elles inéluctablement condamnées à mener à des impasses ? Les blocages ne sont satisfaisants pour personne : les pouvoirs publics comme les entreprises sont empêchées d'agir et d'avancer ; l'opinion est placée dans un état d'inquiétude et de suspicion ; et la persévérance des uns à essayer de convaincre l'autre agit souvent de façon contreproductive.

Quelques paramètres sont à travailler et à considérer pour pouvoir espérer lever ces écarts.

Le premier élément à prendre en compte est le rapport des jeunes au danger. Peut-être est-ce dans la nature même de la jeunesse de concevoir un rapport au danger différent de leurs aînés et d'avoir spontanément une approche plus positive de l'innovation et du progrès. L'étude fait néanmoins ressortir que la génération qui est née après les grandes crises fondatrices du doute, et qui n'a d'une certaine façon pas connu l'ère où le rapport au danger était globalement organisé par le régime du risque, a développé une attitude différente vis-à-vis des situations liées au danger. Elle se fonde sur une meilleure acceptation de l'idée d'incertitude et la construction d'un point de vue sur chaque situation dont il est admis qu'il est fragile et susceptible d'évoluer. Les jeunes décrivent ainsi leur façon de se faire une idée du danger d'une situation : exploitation de tous les leviers des médias pour faire le tour des points de vue ; consultation et partage des avis avec leurs pairs ; détermination d'une position, qui peut être mise à l'épreuve et donc en cause par le même processus en fonction de tout nouvel événement.

Le second élément relève de l'état de défiance dans lequel l'opinion est plongée, et des conditions qu'elle pose désormais pour qu'un discours institutionnel ou expert puisse être entendu. La première est une question de posture : l'émetteur doit montrer sa capacité d'empathie envers l'opinion, de prise en compte de son vécu, de ses points de vue, de ses croyances. Toute posture péremptoire est condamnée à l'échec, d'emblée. La seconde en découle quant aux modes d'échanges et d'argumentation à envisager ; en complément du refus des postures péremptoires, les propos trop catégoriques n'ont plus de crédibilité. En matière de risques, les certitudes ne sont plus crues, et il est indispensable de recréer une place pour le doute : admettre qu'il existe est créateur de crédibilité, ensuite potentiellement de rassurance.

## 3. CONCLUSION D'ÉTAPE

Chat échaudé... telle est l'opinion publique sur les sujets mettant en jeu des problématiques de danger. L'opinion doute des experts, des institutions, des vérités,... Elle n'entend plus les postures autoritaires ni les discours péremptoires. Pour appréhender le danger, elle est réticente à croire aux modèles du risque qui ont été pris en défaut par le passé. Elle se réfugie dans un régime de menace hautement inconfortable, où la prégnance de l'incertitude l'empêche d'adhérer aux positions des acteurs institutionnels et experts.

Dans la construction du danger, les grammaires du risque et de la menace coexistent désormais. S'arc-bouter sur la première lorsque la deuxième existe condamne au dialogue de sourds et à l'impasse. Les voies du changement emprunteront celles de la reconstruction de la confiance : elle n'est plus donnée a priori, elle se tisse dans une relation complexe fondée sur le respect.

## 4. LES PROJETS À LA LUMIÈRE DE CETTE GRILLE DE LECTURE

La grille de lecture risque / menace peut être appliquée à tout type de projet : elle constitue un élément de diagnostic ou, mieux, d'anticipation, de la façon dont le risque d'opinion est susceptible de se cristalliser autour d'un projet.

Elle doit alors être utilisée en deux temps distincts :

- considérer les caractéristiques du projet et celles de son environnement pour analyser les représentations que l'opinion est susceptible d'en avoir.
- Identifier les jeux d'acteurs, présents ou susceptibles d'intervenir, et en particulier la logique des médias, pour son influence sur les mécanismes d'opinion.

À partir de ces analyses, les détenteurs de projets peuvent préparer leur stratégie de communication.

### 4.1 LES REPRÉSENTATIONS DE L'OPINION

Les conséquences de l'application du modèle danger / menace sont importantes dans la construction de l'opinion publique sur un projet, d'autant qu'elles nourrissent plusieurs phénomènes qui lui sont directement liés (incalculabilité du danger) ou implicitement rattachés (rupture de confiance institutionnelle, sentiment de conflictualité d'intérêts). Ce dernier sentiment repose tout particulièrement sur la prégnance perçue des logiques financières, qui dicteraient leur loi à l'économie et aux institutions politiques, au détriment de la prise en considération d'enjeux collectifs (environnement, santé, ...) relégués au second plan.

En conséquence, l'opinion publique doute de tout : des experts, des institutions, des vérités d'hier comme de celles d'aujourd'hui... Pour appréhender de nombreux sujets, elle est réticente à croire aux modèles du risque qui ont été pris en défaut par le passé. Dans le régime de menace, la prégnance de l'incertitude l'empêche d'adhérer aux positions des acteurs institutionnels et experts.

Cet écart est au cœur de nombreuses polémiques, et le réduire impose de construire de nouvelles relations entre parties prenantes, de nature à créer à nouveau les conditions du dialogue et à recréer potentiellement de la confiance.

Dans le cadre d'un projet, anticiper ces écarts est indispensable : cela suppose d'analyser toutes les représentations potentiellement associées à un projet, et de mesurer comment les arguments en faveur du projet pourront ou non entrer en contradiction avec ces représentations.

### 4.2 L'INFLUENCE DES MÉDIAS

Parmi les jeux d'acteurs qui pourront, autour d'un projet, contribuer à façonner les représentations de l'opinion, les médias jouent un rôle déterminant.

Leur fonctionnement constitue un mécanisme central des phénomènes d'opinion car ils sont des acteurs clés de structuration de l'opinion publique, de par leur statut de pourvoyeur central d'informations.

Deux logiques, aux conséquences cumulatives, s'articulent : celle des exigences économiques des médias, qui construisent une forme particulière de traitement de l'information ; celle de l'entrée dans l'ère de l'instantanéité.

Nous avons déjà évoqué deux modalités de traitement de l'information, propres aux impératifs économiques de diffusion, qui constituent un terreau propice à la construction des opinions. La première est l'importance de la révélation, qui est en soi plus importante que les faits

eux-mêmes ; la deuxième est le statut bien connu des bonnes nouvelles qui ne constituent plus des nouvelles. Ce fonctionnement qui vise à l'audience promeut la visibilité des alertes et des voix alarmistes. Elle donne ainsi un prisme négatif potentiellement structurant aux réseaux de sens formés par les projets / sujets.

La forme de l'information produite par les médias contribue également à augmenter le caractère alarmiste des messages diffusés, car leur format ne rend pas simple l'expression des nuances ou de la complexité. Le traitement médiatique simplifie à l'extrême.

L'ère de l'instantané dans les médias s'appuie sur un socle technologique permettant la mise à disposition permanente d'un accès à tous les contenus produits partout dans le monde. Si les supports convergent progressivement pour fusionner tous les usages sur un même terminal, deux logiques de production demeurent encore présentes : celle des médias issus de la sphère classique, qui traitent l'information en continu, et celle de la production décentralisée de contenus à travers les médias sociaux. Avec eux et à travers l'instant se jouent de nouvelles façons de construire et partager l'information : un changement de nature qui induit également des évolutions des comportements, en particulier dans la consommation d'information.

La société médiatique de l'instantané n'a pas épuisé les conséquences liées à son déploiement. Pour les sphères institutionnelles au sens large, cette évolution est source de déstabilisation profonde, en particulier dans les écarts entre les exigences du temps long propres aux organisations, qui dicte encore largement leur fonctionnement, et celles du temps court nées de ces nouveaux modes de consommation d'information.

En amont de tout projet, il existe un travail préparatoire à mener pour éviter une mise en échec qui résulterait des écarts entre les caractéristiques du projet qu'en voient ses promoteurs et les représentations que l'opinion pourra en avoir. La distinction risque / menace apporte une grille de lecture dès lors que des explications portent sur un danger potentiel.

**“LA GRILLE DE LECTURE RISQUE / MENACE PEUT ÊTRE APPLIQUÉE À TOUT TYPE DE PROJET : ELLE CONSTITUE UN ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC OU, MIEUX, D'ANTICIPATION, DE LA FAÇON DONT LE RISQUE D'OPINION EST SUSCEPTIBLE DE SE CRISTALLISER AUTOUR D'UN PROJET.”**

# TRUE COST OF WATER :

monétisation des risques liés à l'eau, création de valeur partagée et acceptabilité locale des projets extractifs

**Johann Clere**  
Open Innovation Director, Veolia



Veolia conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets, et la gestion énergétique, participant au développement durable et à la compétitivité de ses clients.

Le Groupe accompagne les industriels, les villes et leurs habitants, dans l'usage optimisé des ressources, afin d'en augmenter l'efficacité économique, environnementale et sociale.

M. Clere est un expert reconnu de l'industrie de l'eau ayant développé l'outil d'aide à la décision « True Cost of Water » visant à monétiser les risques liés à l'eau. Il a plus de 10 années d'expérience dans le développement d'initiatives pour créer de la valeur partagée à travers le monde.

## MOTS CLÉS

- SECTEUR EXTRACTIF
- RISQUES LIÉS À L'EAU
- MONÉTISATION DES COÛTS
- CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Le secteur extractif est sans nul doute un des secteurs industriels les plus exposés aux risques liés à l'eau. Alors que les réponses jusqu'ici apportées par les acteurs de l'industrie extractive – basées sur le financement de projets philanthropiques et la mise en œuvre d'initiatives dans le cadre de la RSE – présentent des limites, Veolia a mis en place un outil de monétisation des risques liés à l'eau visant non seulement à réduire les coûts et prévenir les risques mais aussi à dégager de nouvelles opportunités en créant de la valeur business et sociale.

## INTRODUCTION

« You don't manage what you don't value ». C'est en partant de ce constat que Veolia a développé un outil d'aide à la décision – appelé True Cost of Water – destiné à monétiser le coût global des enjeux liés à l'eau. Au point de départ de cette réflexion, la matérialisation croissante, dans la plupart des secteurs de nos économies, des risques liés à la ressource : sécheresse, pollution, pénurie, conflits d'usage, etc.

Le secteur extractif fait partie des secteurs les plus touchés par les enjeux liés à l'eau du fait non seulement de la nature de l'activité, fortement consommatrice de la ressource, mais aussi de l'exposition du secteur qui fait l'objet d'une attention particulière de la part des autorités publiques et de la société civile. Compte tenu de la multiplicité des risques liés à l'eau dans le secteur extractif, qu'ils soient opérationnels, financiers, réglementaires ou encore réputationnels, la gestion de la ressource est devenue un enjeu sans précédent de l'acceptabilité locale de ces projets.

Dans ce cadre, True Cost of Water est un outil visant non seulement à réduire les coûts de l'eau et à prévenir les risques associés mais aussi à identifier les opportunités de créer de la valeur partagée en concevant des ponts entre l'industrie extractive et les communautés locales.

## 1. SECTEUR EXTRACTIF ET GESTION DES RISQUES LIÉS À L'EAU : QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### 1.1. DES RISQUES LIÉS À L'EAU DE PLUS EN PLUS NOMBREUX

Dans une étude publiée en 2014, l'organisation britannique CDP démontrait que 68 % des 500 plus grandes entreprises au monde considéraient l'eau comme un risque potentiel pour leurs activités ; un chiffre marquant une réelle prise de conscience de la part du monde des affaires quant aux problématiques de gestion de l'eau<sup>1</sup>.

Les risques liés à l'eau peuvent être divisés en quatre grandes catégories :

- **Risques opérationnels** : principalement liés à la rareté de la ressource ;
- **Risques financiers** : matérialisés par l'augmentation du prix de l'eau ;
- **Risques réglementaires** : avec la mise en place de standards de plus en plus exigeants en termes de traitement des eaux, de gestion des excédents, etc. ;
- **Risques réputationnels** : remise en cause éventuelle de la *licence to operate* en cas d'incidents liés à l'eau.

D'ores et déjà matérialisés dans certains secteurs, les risques liés à l'eau ont conduit plusieurs entreprises à mettre en place des stratégies et des indicateurs de performance afin de minimiser les risques et d'optimiser la gestion de la ressource. Consciente que le *business as usual* n'était plus une option viable, l'industrie de l'agroalimentaire a par exemple multiplié ces dernières années les engagements et les politiques dites de *water stewardship*.

### 1.2. UNE EXPOSITION PARTICULIÈREMENT PRÉGNANTE DU SECTEUR EXTRACTIF

Le secteur extractif compte sans nul doute parmi les secteurs industriels les plus exposés aux risques liés à l'eau et ce, pour quatre motifs principaux :

- **La quantité** des volumes d'eau extraits et utilisés lors des opérations ;
- **La qualité** de l'eau qui peut être altérée par les process industriels du secteur ;
- **Les usages** de l'eau qui peuvent engendrer des conflits lorsque l'industrie extractive s'installe sur un territoire ;

<sup>1</sup> From water risk to value creation, CDP Global Water Report, 2014



- **La visibilité** accrue du secteur qui fait l'objet d'une attention particulière de la part des gouvernements, des ONG et des communautés locales.

La matérialisation de ces risques peut avoir des conséquences humaines et environnementales dramatiques. Récemment, la rupture d'un bassin de rétention des eaux polluées au Brésil a par exemple provoqué une coulée de boue mortelle dans le village de Bento Rodrigues. La mauvaise gestion de ces risques peut par ailleurs se révéler très coûteuse pour l'industrie : de la perte de \$1 million sur une mine d'uranium en Namibie suite à deux jours consécutifs de coupures d'eau à la perte de la licence d'opérer pour étendre des projets après des cas de contamination des eaux au Chili.

### 1.3. DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSES APPORTÉS PAR LE SECTEUR EXTRACTIF JUSQU'ICI ENCORE INSUFFISANTS

Conscient de l'existence des risques liés à l'eau et des enjeux associés en termes d'acceptabilité locale, le secteur extractif a traditionnellement répondu par le biais de deux canaux que sont (1) le financement de projets philanthropiques et (2) la mise en œuvre d'initiatives dans le cadre de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

Cependant, ces deux approches, qu'il ne s'agit pas d'enterrer définitivement car elles sont des vecteurs importants de l'acceptabilité et de l'optimisation de la contribution du secteur extractif au développement, présentent deux limites :

- **Une limite opérationnelle** : s'ils constituent des approches innovantes et positives, les modèles de redistribution gratuite d'eau mis en place dans le secteur extractif font parfois l'objet de suspicion de la part des acteurs locaux qui craignent que l'eau ne soit pas traitée avec la même attention que si elle était payante ;
- **Une limite en termes d'impact et d'image** : la société civile s'est révélée par le passé assez critique à l'égard de certains projets lancés par le secteur extractif, souvent jugés trop anecdotiques, voire apparentés à du greenwashing.

C'est en observant les modalités de mise en œuvre de ces deux types de solutions, que Veolia est arrivé à la conclusion suivante : pour être efficaces, les programmes de gestion de l'eau doivent en premier lieu passer par la monétisation des risques liés à la ressource. L'outil True Cost of Water, en monétisant l'ensemble des coûts liés à l'eau – directs, indirects, etc. –, a dès lors été conceptualisé comme une solution innovante pour gérer au mieux ces risques, voire dégager de nouvelles opportunités.

**“68 % DES 500 PLUS GRANDES  
ENTREPRISES AU MONDE CONSIDÈRENT  
L'EAU COMME UN RISQUE POTENTIEL  
POUR LEURS ACTIVITÉS.”**

## 2. TRUE COST OF WATER DE VEOLIA : OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

### 2.1. UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION POUR CALCULER LE COÛT GLOBAL DE L'EAU ET FAVORISER LA CRÉATION DE VALEUR

En débutant ses travaux sur la monétisation du coût des risques liés à l'eau, Veolia a rapidement dressé le constat suivant : si la majorité des entreprises prennent en considération les « coûts directs » de l'eau liés à l'obtention de la ressource et à la construction d'une infrastructure, voire de quelques coûts indirects internalisés dans les budgets RSE ou RP, elles font pour la plupart abstraction des coûts liés à la gestion des externalités. Parmi ces coûts - que l'on pourrait qualifier de « cachés » - se trouvent notamment les coûts associés à des pénuries d'eau ou encore à des réductions dans l'allocation de la ressource dans les zones de conflits.

Ce manque d'approche globale a contribué à la création de True Cost of Water qui vise à monétiser à la fois les coûts directs et les externalités afin d'optimiser la prise de décision en termes non seulement de gestion des risques mais aussi de création de nouvelles opportunités, et donc de valeur.

*In fine*, l'outil True Cost of Water répond à un triple objectif :

- **Réduire les coûts** : évaluation des économies pouvant être réalisées dans la chaîne de l'eau ;
- **Prévenir les risques** : appréciation financière des moyens à disposition pour mieux gérer les risques liés à l'eau ;
- **Créer des opportunités** : passage d'une logique de risques à une logique d'opportunités, permettant de créer de la valeur à la fois en termes de valeur business (par la génération de nouveaux revenus par exemple) et de valeur sociale (en identifiant des problématiques sociales rencontrées par les communautés avoisinantes par exemple).

### 2.2. EN PRATIQUE, LA MONÉTISATION DU COÛT DE L'EAU EN QUATRE TEMPS

Dans la pratique, l'approche de True Cost of Water repose sur quatre niveaux permettant de monétiser le coût global de la ressource en eau :

- **Niveau 1 - Coûts directs** : de l'achat de la ressource à la construction et à la gestion d'infrastructures pour traiter les eaux usées ;
- **Niveau 2 - Coûts indirects** : coûts internalisés dans le P&L d'un projet allant du règlement d'éventuelles pénalités environnementales au budget RP et RSE ;
- **Niveau 3 - Impact des risques** : lorsque les risques liés à l'eau se matérialisent, ils impactent les projets de diverses manières (pénalités environnementales à payer, suspension ou arrêt des opérations, etc.).

Deux stratégies doivent dès lors être instaurées :

- Minimiser la probabilité de ces risques de se matérialiser en amont ;
- Augmenter la robustesse et la résilience.

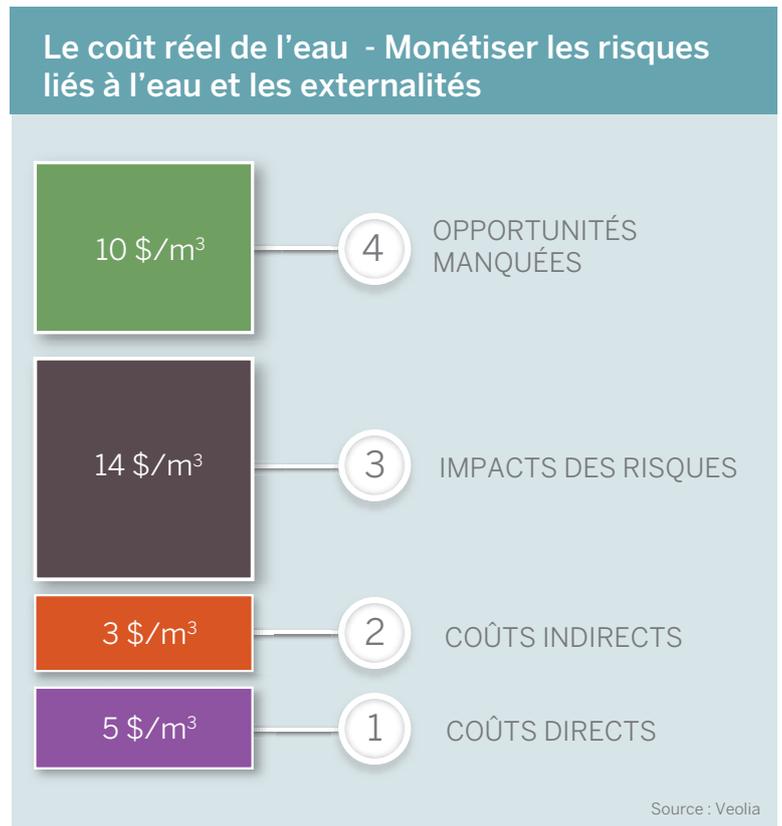
- **Niveau 4 - Opportunités (manquées)** : identification d'opportunités permettant de créer de la valeur supplémentaire (vente d'eau aux parties prenantes par exemple), voire de la valeur partagée en associant directement les parties prenantes.

La démarche de monétisation de True Cost of Water permet dès lors de comprendre le coût et les implications financières de ne pas investir dans des programmes de création de valeur.

L'approche de True Cost of Water présente ainsi plusieurs avantages :

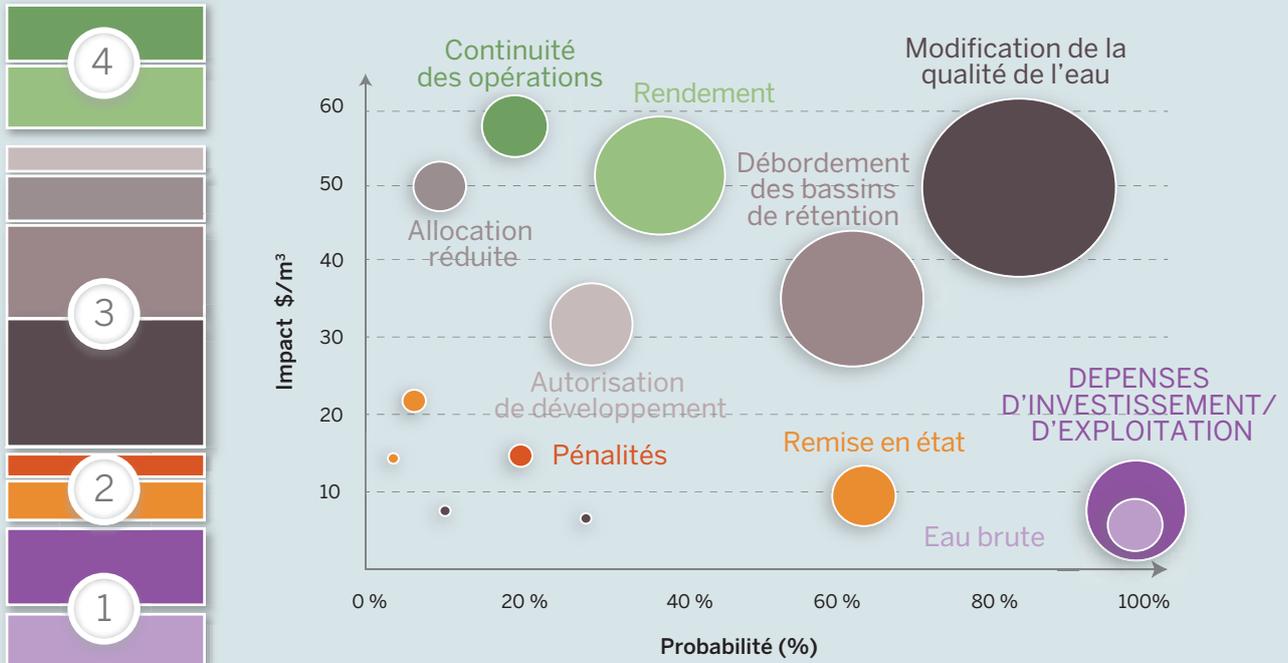
- **Une compréhension fine** de l'ensemble des coûts associés à la gestion de l'eau ainsi que des coûts liés à l'inertie (opportunités manquées) ;
- **Une approche financière** permettant d'identifier très rapidement les impacts sur les cash flows de la mise en œuvre d'une démarche proactive de gestion des risques ;
- **Une démarche de gestion des risques facilitée et plus ambitieuse** en encourageant la création de valeur, voire de valeur partagée qui participe davantage à l'acceptabilité locale des projets extractifs.

### L'APPROCHE TRUE COST OF WATER EN 4 NIVEAUX



## CRITICITÉ DES RISQUES LIÉS À L'EAU

1 + 2 + 3 + 4 = coût réel de l'eau

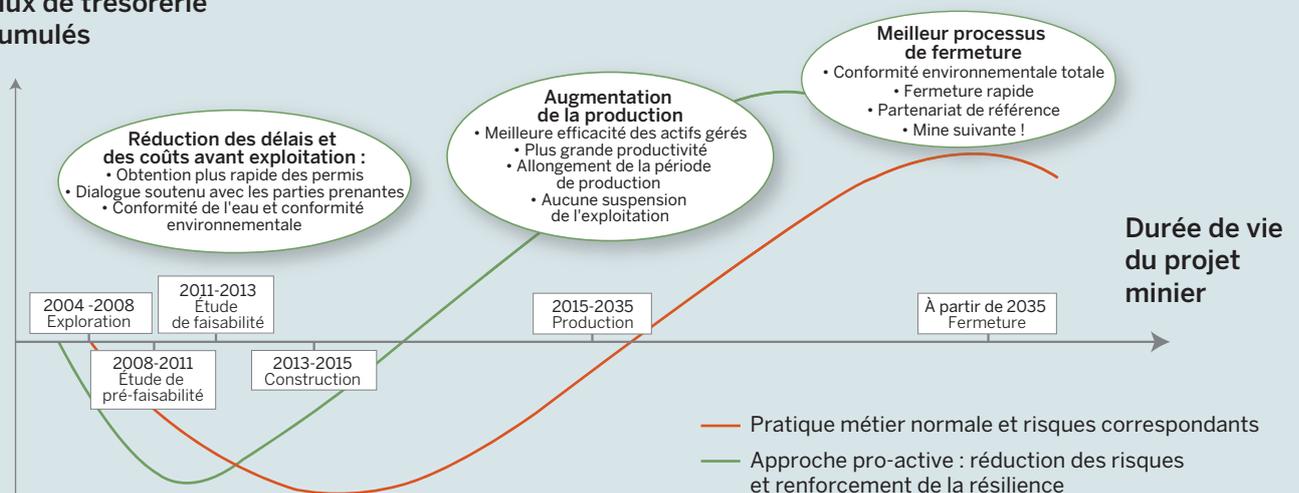


Source : Veolia

## MODÉLISATION DE L'IMPACT D'UNE DÉMARCHE PRO-ACTIVE DE GESTION DES RISQUES LIÉS À L'EAU SUR LES CASH FLOWS POUR UN PROJET MINIER

Impacts d'une gestion pro-active de l'eau sur les flux de trésorerie

### Flux de trésorerie cumulés



Source : Veolia

### 3. LE PLAN D'ACTION DE TRUE COST OF WATER : DE LA REDISTRIBUTION DE VALEUR À LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

À terme, l'outil True Cost of Water a pour objectif de passer de la monétisation des risques liés à l'eau sur les projets extractifs à de véritables plans d'action permettant de gérer ces risques et de renforcer par la même l'acceptabilité locale. Depuis quelques années, Veolia cherche à proposer des perspectives supplémentaires aux entreprises extractives en leur proposant non plus seulement de créer de la valeur puis de la redistribuer à l'échelle locale mais plutôt de créer de la valeur partagée en cherchant à associer et renforcer les liens entre industrie extractive et acteurs locaux.

#### 3.1. LES MODÈLES DE 1<sup>re</sup> GÉNÉRATION : LA REDISTRIBUTION DE VALEUR

Historiquement, les solutions proposées aux compagnies extractives par Veolia reposent sur la redistribution de valeur. Il s'agit de proposer, par le biais de la monétisation des risques et des opportunités liés à l'eau, des modèles permettant aux acteurs locaux de réutiliser, une fois traitées, les eaux utilisées sur les sites extractifs. Ces solutions de *reuse* simple peuvent soit proposer une redistribution gratuite de l'eau, soit une redistribution payante. Si la première proposition s'inscrit de fait dans une logique plus proche de la RSE, la seconde permet bel et bien de créer de la valeur supplémentaire.

À titre d'illustration, Veolia a récemment proposé un modèle de redistribution de l'eau sur des sites pétroliers en **Californie** – un État américain fortement marqué par la sécheresse. L'objectif est de traiter l'eau coproduite lors de l'extraction de pétrole (appelée *produced water*) et de la vendre aux autorités publiques locales en charge de l'eau. L'eau traitée est ensuite mise à disposition d'autres groupes industriels et de fermiers locaux. Ce type de réflexion des acteurs de l'industrie pétrolière témoigne d'un changement de paradigme du secteur extractif qui perçoit dans la gestion des ressources en eau une nouvelle perspective.

#### 3.2. LES MODÈLES DE 2<sup>e</sup> GÉNÉRATION : LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

L'ambition à terme de l'outil True Cost of Water est de s'inscrire dans une démarche de création de valeur partagée afin d'offrir des perspectives supplémentaires à la stratégie de gestion des risques liés à l'eau.

**La valeur partagée** (ou *shared value*) peut se résumer comme étant l'ensemble des politiques et des pratiques qui permettent d'améliorer la performance économique tout en adressant des besoins sociaux et sociétaux, qu'ils soient directement ou indirectement liés à des opérations extractives. Pour reprendre l'exemple des fermiers locaux, il ne s'agit dès lors plus de redistribuer simplement de l'eau à ses fermiers, mais de les associer plus finement à la démarche en répondant plus directement aux besoins sociaux et sociétaux qui peuvent être les leur. En d'autres termes, il s'agit de créer à la fois de la valeur business pour l'entreprise et de la valeur sociale pour les parties prenantes.



Au **Maroc** par exemple, Veolia a mis en place sa technologie pour réutiliser les eaux usées municipales pour une mine exportatrice de phosphate rencontrant des difficultés sur son site en raison de pénuries d'eau impactant la continuité de ses activités. Ainsi, le projet a permis à la fois de créer :

- De la valeur business pour la mine en assurant la sécurité hydrique par le biais d'investissements dans des travaux sur la station de traitement des eaux usées ;

## LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE : UNE DÉMARCHE THÉORISÉE PAR MICHAEL E. PORTER ET MARK R. KRAMER<sup>1</sup>



Dans un article paru dans la *Harvard Business Review* en 2011, Michael E. Porter et Mark R. Kramer, professeurs à Harvard et co-fondateurs de FSG, ont introduit la notion de « création de valeur partagée ». Constatant que l'économie capitaliste traverse une crise de légitimité – les entreprises faisant l'objet de plus en plus de critiques vis-à-vis de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux – les deux auteurs soulignent l'importance pour les entreprises de se placer dans une démarche de long terme. Cette dernière passe par la prise en compte, non plus seulement d'éléments de moyen terme comme la performance financière, mais aussi des besoins sociaux et sociétaux susceptibles d'impacter un jour leur activité (dégradation des ressources naturelles, bien-être des communautés, etc.). La création de valeur partagée se définit dès lors comme un moyen de générer de la valeur économique tout en produisant de la valeur sociale. Trois leviers principaux sont ainsi identifiés pour créer de la valeur partagée : (1) le renouvellement des produits et des services, (2) la redéfinition de la chaîne de valeur et (3) l'intégration à un réseau territorialisé (équivalent d'un pôle de compétitivité).

<sup>1</sup> Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011

**“VEOLIA OFFRE DES PERSPECTIVES SUPPLÉMENTAIRES AUX ENTREPRISES EXTRACTIVES EN LEUR PROPOSANT, NON PLUS SEULEMENT DE CRÉER DE LA VALEUR PUIS DE LA REDISTRIBUER À L'ÉCHELLE LOCALE, MAIS PLUTÔT DE CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE EN CHERCHANT À ASSOCIER ET RENFORCER LES LIENS ENTRE INDUSTRIE EXTRACTIVE ET ACTEURS LOCAUX.”**

- De la valeur sociale pour les communautés en optimisant le cycle de l'eau sur le territoire et réutilisant la ressource.

Un partenariat similaire a également été mis en place en **Espagne** dans la municipalité de Tarragone afin de permettre à un complexe pétrochimique de récupérer les eaux usées de la municipalité en permettant en parallèle d'assurer un meilleur approvisionnement domestique en eau durant l'été.

En **Afrique du Sud** sur une mine de charbon faisant face à des problèmes de pénuries d'eau, Anglo American a également mis en place une solution de traitement des eaux usées et de production d'eau potable innovante<sup>2</sup>. Revendant une partie de l'eau traitée à la municipalité pour pallier les pénuries d'eau dont souffrent les communautés locales (12 % des besoins quotidiens en eau couverts), Anglo American a également proposé la vente de son service de traitement des eaux à l'industrie BHP Billiton présente dans la zone. Grâce à ces deux leviers, 60 % des coûts opérationnels de fonctionnement de l'infrastructure sont couverts. Une fois encore, de la valeur business comme de la valeur sociale ont pu être créées par le biais de cette solution.

On voit dès lors comment, par le biais de la monétisation des risques et des opportunités, la création de valeur partagée s'impose, aux côtés des projets philanthropiques et des initiatives RSE, comme un nouvel outil permettant de renforcer l'acceptabilité locale des grands projets extractifs. La logique de profits et de compétitivité sous-jacente à la création de valeur partagée lui confère toute sa force et sa capacité de dupliquer les projets à grande échelle.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus : <https://sharedvalue.org/groups/anglo-american-emalahleni-water-reclamation-plant>

# POUVOIR POLITIQUE, transparence et acceptabilité des grands projets

## Entretien avec Melchior Wathelet

Administrateur délégué de Xperthis, anciennement député fédéral et Ministre sous le Gouvernement Di Rupo, Belgique

## Par David Ménascé

Directeur général du cabinet de conseil Azao/ Professeur affilié à la Chaire « Social Business, Entreprise et Pauvreté », HEC



Avocat de formation, Melchior Wathelet est un homme politique belge. Élu en 2003 en tant que député fédéral de la circonscription de Liège, il est membre du gouvernement fédéral en charge du Budget puis, de l'Énergie, de l'Environnement, de la Mobilité et de la Réforme de l'Etat. En juillet 2014, il devient Vice Premier Ministre et Ministre fédéral de l'Intérieur dans le gouvernement Di Rupo I. En avril 2015, il quitte la politique pour prendre des fonctions en tant que Président du comité de direction de Xperthis Group S.A. et Xperthis S.A., un groupe spécialisé dans les solutions informatiques pour les hôpitaux.

## MOTS CLÉS

- TRANSPARENCE
- DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE
- POUVOIR POLITIQUE
- CONSULTATION PUBLIQUE

Démocratie participative, évolution des moyens de communication, politique de transparence sont autant de facteurs qui expliquent l'intérêt croissant des citoyens et des organisations issues de la société civile pour les grands projets.

Dans cet entretien Melchior Wathelet explique pourquoi les pouvoirs publics, comme les entreprises, sont aujourd'hui amenés à repenser les notions de participation et de consultation pour assurer le meilleur équilibre possible entre la protection des intérêts particuliers et la défense de l'intérêt général.

**David Ménascé :** De plus en plus de projets sont aujourd'hui médiatisés (aéroport de Notre-Dame-des-Landes en France, nouveaux projets éoliens en Mer du Nord, etc.) et font pour certains l'objet de vives contestations. Pensez-vous que la société civile conteste davantage les grands projets ou que les médias y accordent simplement plus d'attention ?

**Melchior Wathelet :** Effectivement, les grands projets, notamment d'infrastructures, font aujourd'hui l'objet d'une médiatisation croissante. Elle s'explique à mon sens principalement par l'essor des notions de transparence et d'ouverture qui commencent à irriguer nos sociétés. Les citoyens exigent désormais de donner leur aval sur les grands projets qui ne peuvent plus leur être imposés par le pouvoir politique et le secteur privé. C'est une tendance de fond qui explique que ces sujets fassent plus souvent la une des journaux et qu'un débat, parfois enflammé, s'installe.

Soyons clair, cette évolution est globalement très positive. Elle oblige d'une part les décideurs publics et les entreprises à se poser les bonnes questions et à savoir faire émerger des compromis. Cette exigence de transparence responsabilise ensuite encore davantage l'ensemble des acteurs, publics comme privés. C'est une évolution d'autant plus légitime que des fonds publics importants, et donc in fine l'argent du contribuable, sont très souvent alloués à ce type de projet.

**D.M. :** Aux côtés de cette aspiration pour la transparence et l'ouverture, y-a-t-il selon vous d'autres facteurs expliquant la place plus importante qu'occupent aujourd'hui les grands projets dans le débat public ?

**M.W. :** Il y a selon moi plusieurs facteurs qui peuvent expliquer la plus grande implication de la société dans les grands projets. Encore une fois, ces tendances de fond sont des évolutions positives qui renforcent nos démocraties.

En premier lieu, l'évolution des moyens de communication, avec le développement d'internet et du digital, a fait basculer nos sociétés dans un univers mêlant ultra-disponibilité et instantanéité de l'information. Les réseaux sociaux en sont un exemple phare : non seulement chacun peut réagir en temps réel mais plus encore chaque internaute peut désormais s'imposer comme un nouveau leader d'opinion. Les réseaux sociaux jouent à ce titre à double rôle : ils permettent à la fois aux citoyens d'organiser de nouvelles formes de mobilisation (pétition en ligne, appel au rassemblement, diffusion de messages clés, etc.) et aux porteurs de projets de sonder l'opinion publique et de détecter les signaux faibles qui feront l'opinion de demain.

En parallèle, le concept et la pratique de la démocratie participative, visant à accroître l'implication des citoyens dans le débat et la prise de décision, se sont imposés depuis plusieurs années comme des compléments essentiels à la démocratie représentative. Répondant à certaines lacunes des démocraties représentatives, la démocratie participative permet de redynamiser le débat public et de renforcer l'intérêt des citoyens pour la chose publique.

Je le répète, ces évolutions sont légitimes et souhaitables. La question actuelle est néanmoins celle qui fonde l'action politique : faut-il poser une limite à ces exigences de transparence ? Quel est l'équilibre à trouver entre intérêts individuels et intérêt général ? Nos sociétés ont en effet tendance à devenir de plus en plus individualistes : les intérêts particuliers prennent

parfois le dessus sur l'intérêt général. Le consensus et l'unanimité sont donc par définition plus difficiles à obtenir.

**D.M. :** Sommes-nous selon vous allés trop loin aujourd'hui dans cette exigence de transparence et de participation ?

**M.W. :** Sur le papier, la promesse d'une société plus participative, plus inclusive est donc honorable et souhaitable. Malheureusement, la notion de participation a tendance à être de plus en plus galvaudée. Sur certains projets, on parle de participation sans que les processus ne soient réellement mis en place, comme s'il s'agissait de « cocher une case » pour mener à terme le projet. La participation, oui, mais à condition qu'elle s'accompagne des moyens et des procédures pour en garantir l'effectivité et donner réellement la parole aux citoyens.

Enfin, il s'agit ici d'un sentiment très personnel mais il me semble que les individus disposent souvent d'une plus forte capacité à se mobiliser contre un projet que pour un projet. Les opposants à un projet mettent en effet souvent en œuvre des moyens de mobilisation plus importants que ceux qui y sont favorables, et qui n'ont pas le sentiment d'avoir quelque chose à revendiquer.

Cela s'inscrit dans un contexte beaucoup plus général et qui dépasse le cadre des grands projets : la notion de progrès ne fait plus l'objet d'un consensus au sein de la société. Auparavant, les projets d'infrastructures, par exemple les routes, étaient unanimement perçus comme des projets d'avenir. Le « progrès » était à la fois accepté et valorisé par tous. De nos jours, des clivages existent de plus en plus autour de cette notion de progrès expliquant bien souvent la division des citoyens en des camps irréconciliables. Le projet de RER à Bruxelles en est un exemple très concret. L'idée n'est pas nouvelle mais le projet a du mal à avancer tant les oppositions et les blocages sont nombreux : pas de réel consensus sur ce que doit être le futur RER, sur les moyens financiers à disposition, opposition de certains riverains sur le tracé des arrêts, etc.

**“LA QUESTION ACTUELLE EST NÉANMOINS CELLE QUI FONDE L'ACTION POLITIQUE : FAUT-IL POSER UNE LIMITE À CES EXIGENCES DE TRANSPARENCE ? QUEL EST L'ÉQUILIBRE À TROUVER ENTRE INTÉRÊTS INDIVIDUELS ET INTÉRÊT GÉNÉRAL.”**

**D.M. :** Pensez-vous qu'un certain sentiment de défiance des citoyens à l'égard des représentants politiques pourrait également expliquer cette plus forte capacité de mobilisation à l'encontre de projets portés par les pouvoirs publics ?

**M.W. :** Il y a c'est vrai une distanciation plus forte aujourd'hui entre les citoyens et les représentants politiques. Cette distance - et non pas défiance - doit à nouveau être considérée comme une évolution positive car elle témoigne du renforcement de l'esprit critique et d'analyse des citoyens.

Pour ce qui est de la défiance, elle n'est peut-être pas si marquée en Belgique dans le cadre des grands projets. Il y a peu d'histoires de conflits d'intérêts mêlant hommes politiques et milieux d'affaires par exemple.

Je crois par ailleurs que la défiance vis-à-vis du politique est d'autant moins forte que l'on se rapproche de l'échelon local, maillon très important en Belgique. Le Bourgmestre est en contact direct avec les habitants de sa commune. La confrontation directe crée la confiance. Sur ce point, j'ai en tête des projets de placement de lignes de câbles réalisés dans plusieurs communes belges et pour lesquels il y a eu une réelle appropriation du projet par les habitants. Finalement, la démocratie représentative souffre peut-être moins à l'échelon local aujourd'hui.

**D.M. :** Si ces évolutions sont globalement positives et marquent comme vous l'avez souligné un renforcement de nos démocraties, elles participent aujourd'hui au blocage d'un nombre croissant de projet. Comment trouver dès lors un équilibre pour éviter des rejets trop fréquents des grands projets ?

**M.W. :** Il s'agit en effet de ne pas passer d'un extrême à l'autre, à savoir de l'absence de concertation à des consultations faiblement encadrées susceptibles de mener au blocage de certains projets sur des motifs peu tangibles et/ ou insuffisants.

L'État a longtemps imposé, au nom de sa vision de l'intérêt général, des grands projets aux citoyens sans aucune forme de consultation. On a également pendant longtemps « fait » de la consultation sans pour autant réellement prendre en considération l'avis des citoyens. Le risque dans nos sociétés participatives est que les principes de concertation et de participation des citoyens fassent primer les intérêts particuliers sur l'intérêt général. Un équilibre doit être trouvé entre la protection des intérêts particuliers et la défense de l'intérêt général, moteur de nos systèmes politiques.

**“LA CRÉATION D'UN PERMIS UNIQUE POUR DES PROJETS DUPLICABLES ET MAÎTRISÉS, À L'IMAGE DU RER PAR EXEMPLE, POURRAIT PERMETTRE DE SIMPLIFIER LES PROCÉDURES ET D'AJOUTER PLUS DE PROPORTIONNALITÉ.”**

Le curseur doit être placé afin que les intérêts de tous soient entendus tout en évitant des situations dans lesquelles les intérêts particuliers d'une ou deux personnes permettent de bloquer un projet réalisé au nom d'un intérêt plus grand.

**D.M. :** Concrètement quels principes peuvent être mis en place pour garantir, lors des consultations, un équilibre entre protection des intérêts particuliers et défense de l'intérêt général ?

**M.W. :** Il me semble que l'on peut retenir trois principes, trois règles d'or, afin de prendre en compte les intérêts particuliers sans que cela ne conduise nécessairement à les faire primer sur l'intérêt général. Ces règles sont d'ailleurs souvent appliquées aux grands projets. Il faut maintenant que les règles du jeu soient acceptées par tous.

La première règle est celle d'un dialogue ouvert et systématique. Tout grand projet doit effectivement faire l'objet d'une vraie consultation des acteurs du territoire et des publics impactés par le projet. Cette consultation doit être ouverte, représentative et garantir à chacun un espace d'expression. Il faut également que les personnes consultées aient en tête que participer à une consultation ne veut pas nécessairement dire que leurs intérêts particuliers amèneront à une modification du projet dans leur sens. Consulter ne veut pas dire toujours donner raison. Cette forme d'éducation à la démocratie participative est essentielle.

D'autre part, les projets doivent être présentés en toute transparence à la population car toute décision qui n'est pas clairement expliquée ne sera en général pas comprise. La transparence doit en effet nécessairement s'accompagner d'un souci de pédagogie. Il s'agit de faire comprendre aux citoyens non seulement les dimensions techniques d'un projet mais aussi, et peut être surtout, en quoi ce projet contribue à l'intérêt général.

Enfin, des législations et des procédures adaptées doivent être appliquées à la sphère des grands projets. C'est un élément essentiel et peut-être celui où la Belgique dispose de la plus grande marge de progrès. En effet, un manque de proportionnalité est souvent observé dans les lois. Par exemple, lorsqu'un recours est pris à l'encontre d'un marché public, il est souvent nécessaire de recommencer toute la procédure, y compris si l'impact réel du recours sur le projet était en réalité minime. Le législateur doit anticiper les effets et les conséquences des lois et des procédures. Je m'interroge beaucoup sur cette question de proportionnalité des lois et procédures appliquées aux grands projets. N'a-t-on pas aujourd'hui des moyens à disposition pour les simplifier et favoriser l'intérêt général ? La création d'un permis unique pour des projets duplicables et maîtrisés, à l'image du RER par exemple, pourrait permettre de simplifier les procédures et d'ajouter plus de proportionnalité.

## D.M. : Y a-t-il un moment à privilégier dans le déroulement d'un projet pour consulter les citoyens ?

**M.W. :** Il ne saurait y avoir de réponse unique à cette question tant le calendrier de la consultation dépend du projet.

De manière générale, il faut consulter le plus tôt possible afin de pouvoir faire évoluer le projet et trouver des compromis avec les populations concernées. Par exemple, sur les projets éoliens, qui durent dans le temps et pour lesquels une marge de manœuvre existe, la consultation peut se faire très rapidement, au début du projet. En revanche sur certains projets, tels que les réseaux de câbles, les marges de manœuvre pour faire évoluer le projet sont très faibles. Avant d'entamer une consultation, il apparaît nécessaire d'avoir toutes les informations clés pour apporter les meilleures réponses aux citoyens.

## D.M. : Pensez-vous que certains citoyens et électeurs expriment aujourd'hui un mécontentement face au blocage de certains projets ? Certaines personnes ne craignent-elles pas que le principe de consultation favorise l'inertie ?

**M.W. :** Je pense qu'en effet un certain nombre de citoyens ont aujourd'hui la sensation qu'il n'est plus possible de réaliser des projets sans que des contestations n'apparaissent. Mais en réalité, il y a une différence à faire entre intérêt privé et intérêt public, échelle micro et échelle macro. D'un point de vue macro, il peut exister un consensus sur l'intérêt public à réaliser un projet. Mais d'un point de vue micro, une opposition peut facilement naître dès lors qu'elle entrave votre intérêt privé. Vous pouvez comprendre la valeur ajoutée qu'apporterait un nouveau tronçon d'autoroute pour l'ensemble de la population, mais s'il passe devant votre fenêtre c'est autre chose. Cette tension entre intérêt privé et intérêt public est tout à fait naturelle. Elle

est de l'ordre de la nature humaine. On comprend dès lors en quoi l'effort pédagogique à fournir pour expliquer l'intérêt général de tel ou tel projet est une clé essentielle de l'acceptabilité.

Enfin, il y a peut-être une question de maturité démocratique. Si on prend l'exemple suisse, les électeurs ont récemment voté contre une réduction des impôts... au nom de l'intérêt général !

## D.M. : Quel devrait être selon vous le rôle des entreprises dans l'acceptabilité des grands projets et les processus de consultation, pensez-vous que les acteurs privés aient effectué des progrès dans leur manière de consulter les citoyens sur les dernières années ?

**M.W. :** J'ai le sentiment que les entreprises ont aujourd'hui saisi les enjeux de l'acceptabilité locale, qu'elles intègrent à leurs stratégies commerciales. Elles ont conscience des risques qu'elles encourent si elles ne mènent pas correctement les processus de consultation et de participation des populations locales. Les retards de chantier, les recours juridiques et les risques liés à des manifestations ont un coût qu'on ne peut plus négliger.

Je trouve par ailleurs qu'il y a une vraie professionnalisation des acteurs privés dans leur façon de mener des projets. C'est une évolution là encore positive. Les dossiers, du moins ceux auxquels j'ai pu être confrontés durant ma carrière politique, ont toujours été solidement préparés. Aucune place n'est laissée au hasard : avec la pression de la concurrence et l'exigence des législations et des procédures, aucun acteur privé n'est aujourd'hui en mesure de dire « nous aurons le projet quoiqu'il arrive ».

Cette professionnalisation croissante explique également que dans la plupart des projets, les éventuels points de tension et d'opposition sont en général bien identifiés en amont. On est capable d'anticiper les réactions qu'un projet suscitera, bonnes ou mauvaises. A vrai dire, je n'ai été réellement surpris qu'une fois par la réception d'un projet durant ma carrière : le tracé des routes aériennes de Bruxelles où une conjonction d'éléments négatifs et peu anticipés est effectivement apparue. Il y a parfois une sorte d'alchimie, positive ou négative, sur un projet qu'il n'est pas possible d'anticiper.

## D.M. : Certaines entreprises reprochent parfois aux responsables publics de manquer à leur responsabilité dès qu'un projet, pourtant démocratiquement soutenu par une assemblée élue, fait soudainement l'objet d'une forme d'opposition sociale. Qu'en pensez-vous ?

**M.W. :** Je crois que la question ne devrait pas se poser dans ce sens. Certes, les pouvoirs politiques peuvent revenir sur une décision en raison d'une trop forte opposition. Cela me semble normal et correspondre à ce que l'on attend des élus. Quand une forte opposition apparaît, il est en effet du devoir du responsable politique de s'interroger à nouveau sur la légitimité d'un projet. D'un autre côté, il arrive également parfois que certaines entreprises ne respectent pas les accords pris sur un projet avec les gouvernements.

Là encore, le dialogue, la transparence et des législations adaptées et proportionnelles apparaissent comme les ingrédients nécessaires afin que les projets se déroulent dans les meilleures conditions et puissent être compris et acceptés par les populations au nom de l'intérêt général.

**“J'AI LE SENTIMENT QUE LES ENTREPRISES ONT AUJOURD'HUI SAISI LES ENJEUX DE L'ACCEPTABILITÉ LOCALE, QU'ELLES INTÈGENT À LEURS STRATÉGIES COMMERCIALES. ELLES ONT CONSCIENCE DES RISQUES QU'ELLES ENCOURENT SI ELLES NE MÈNENT PAS CORRECTEMENT LES PROCESSUS DE CONSULTATION ET DE PARTICIPATION DES POPULATIONS LOCALES.”**

# DES STRATÉGIES RSE CENTRÉES

## autour du développement des communautés : un pas vers la création de valeur partagée en Inde

**Srikrishna Sridhar Murthy**  
PDG, Sattva Media and Consulting

**Sanjeev Rao**  
Directeur Général Associé,  
Sattva Media and Consulting

**Aarti Mohan**  
Co-fondatrice et Directrice –  
Connaissances, Sattva Media and Consulting



Sattva est un cabinet de conseil basé à Bangalore en Inde, qui co-crée des nouveaux modèles de business inclusif duplicables, transversaux et durables. Sattva travaille avec des organisations sociales, des entreprises et des bailleurs de fonds afin de les aider à réunir les conditions pour optimiser leur impact social tout en créant de la valeur économique. Sattva aide les organisations à concevoir et exécuter des modèles inclusifs innovants et économiquement viables, qui garantissent une équitable répartition de la valeur entre les différentes parties prenantes impliquées dans la chaîne, dans 16 états de l'Inde, du Népal et d'autres régions du Sud de l'Asie.

### MOTS CLÉS

- INDIAN COMPANIES ACT
- ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
- COMMUNAUTÉS LOCALES
- DURABILITÉ
- STRATÉGIE COMMERCIALE

Au cours de ces dernières années, le contexte de la RSE a fortement évolué en Inde (en particulier, en 2013, suite à l'amendement à la Section 135 de l'*Indian Companies Act*) : les entreprises sont à présent tenues de consacrer 2 % de leur bénéfice net à des projets sociaux. L'enjeu est particulièrement crucial pour les entreprises extractives et manufacturières car l'engagement et le développement communautaire leur sont essentiels pour gagner leur licence sociale d'opérer. En s'appuyant sur les cas d'Ambuja Cements et d'autres entreprises indiennes, cet article présente les quatre facteurs clés de succès de ce type de stratégie : co-création, durabilité, équipes locales et investissement sur le long terme.

### INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) occupe une place de plus en plus importante dans l'agenda stratégique des entreprises indiennes depuis que l'*Indian Companies Act* a été voté en 2013. Ce tournant politique a accéléré l'évolution de l'approche RSE des entreprises indiennes : la RSE est passée d'une action philanthropique, déconnectée de l'activité de l'entreprise, à une ressource essentielle permettant de consolider sa durabilité sur le long terme. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises qui travaillent en étroite collaboration avec les communautés locales vivant autour de leurs usines afin de gagner et/ou de renforcer leur licence sociale d'opérer.

Le nouveau rôle central de la RSE dans les entreprises doit être soigneusement planifié par la Direction des entreprises. Dans cette perspective, Sattva a conçu un cadre stratégique qui vise à aider les équipes de direction à identifier la manière dont une entreprise peut réussir à faire converger différents intérêts et à en faire bénéficier toutes les parties prenantes de manière équitable.

Le cadre stratégique de Sattva sera exposé dans la première partie de l'article. La seconde partie sera consacrée aux principaux facteurs clés de succès d'une stratégie RSE. Enfin, nous concluons par une étude de cas détaillée sur Ambuja Cements, qui fait partie du conglomérat cimentier LafargeHolcim, et sur sa stratégie RSE en Inde.

# 1. LA RSE EN INDE : D'UNE INITIATIVE PHILANTHROPIQUE ISOLÉE À UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

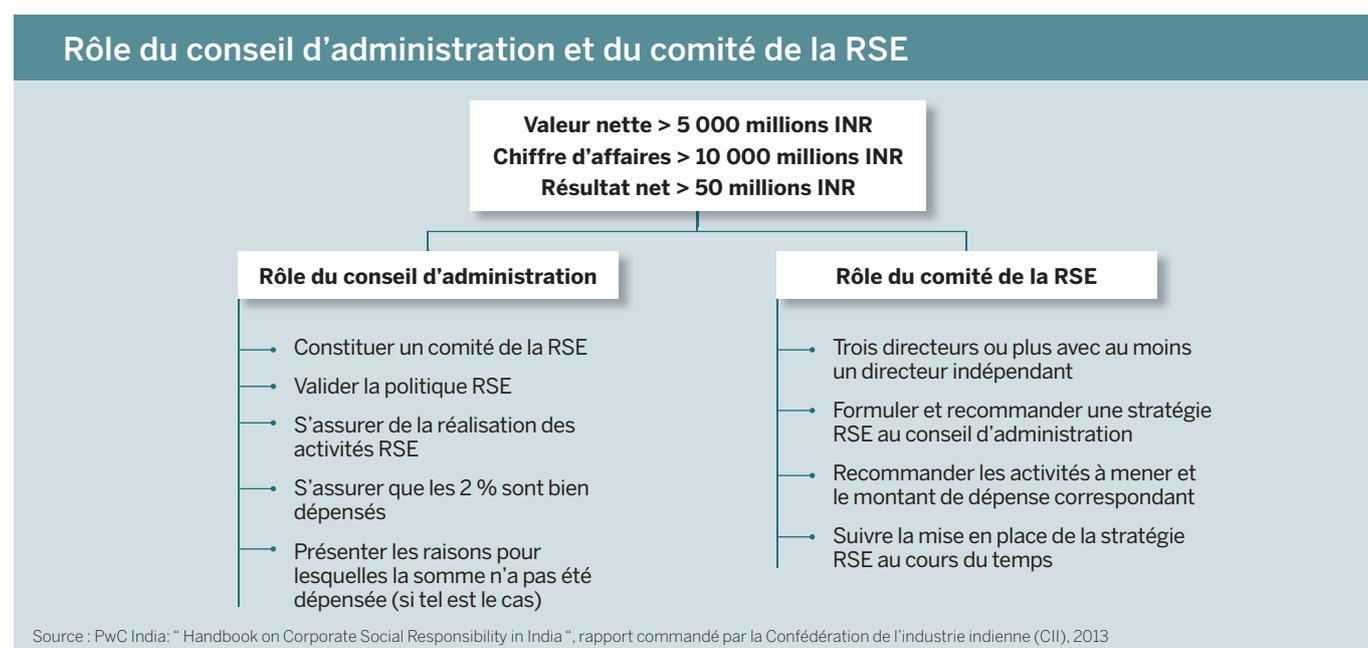
## 1.1 UN NOUVEAU CONTEXTE : L'AMENDEMENT DE L'INDIAN COMPANIES ACT EN 2013

En Inde, le contexte de la RSE a récemment connu une réforme législative radicale. Alors qu'auparavant, les projets de responsabilité sociale n'étaient ni obligatoires ni régulés, la Section 135 du 2013 *Indian Companies Act*<sup>1</sup> a introduit, entre autres, plusieurs clauses visant à définir un nouveau cadre réglementaire pour la RSE, en la rendant obligatoire pour un grand nombre d'entreprises. Cette évolution est le résultat de fortes pressions sociales et de fortes attentes dans un pays qui, en dépit d'afficher l'une des plus grandes et des plus dynamiques économies au monde, doit encore faire face à un taux de pauvreté de 21,3 %<sup>2</sup> (seuil de la Banque Mondiale de \$1,9 par jour) et à un indice de développement humain relativement bas (0,609 en 2014, plaçant l'Inde au 130<sup>e</sup> rang du classement<sup>3</sup> mondial).

Dans ce contexte de répartition inégale des bénéfices de la croissance économique, les entreprises sont de plus en plus incitées à participer au développement des communautés impactées par leurs activités. L'adoption du *Companies Act* de 2013 par le Parlement indien répond à ces exigences sociales. Le nouveau texte est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2014 mais son introduction avait été initialement préparée par les *National Voluntary Guidelines on Social, Environmental and Economic Responsibilities of Business* (NVG)<sup>4</sup>, publiés en 2011 par le ministère des Affaires sociales. Les principes de ce document ont également été examinés en 2012 pour les 100 premières entreprises indiennes par le SEBI (*Securities and Exchange Board of India*) pour l'*Annual Business Responsibility Reporting*<sup>5</sup>.

Les clauses de l'*Indian Companies Act* sur la RSE concernent les entreprises, publiques et privées, indiennes et étrangères, qui remplissent au moins l'un des critères suivants : (1) une valeur nette de 5 000 millions INR (65 millions €) minimum ; (2) un chiffre d'affaires de 10 000 millions INR (131 millions €) minimum ou (3) un résultat net d'une valeur minimale de 50 millions INR (650 000 €). Ces entreprises sont à présent obligées de dépenser au moins 2 % de leur bénéfice net moyen sur trois ans en projets de RSE sur le territoire indien. Les domaines dans lesquels les entreprises peuvent entreprendre des projets RSE conformément à la législation sont également listés dans l'Annexe VII de l'*Indian Companies Act*.

Cette innovation majeure du cadre législatif indien devrait concerner au moins 16 000<sup>6</sup> entreprises indiennes (selon l'*Indian Institute of Corporate Affairs*), dont la plupart sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME). On estime que ces entreprises dépenseraient 90 000 INR millions (1 175 millions €) durant l'année fiscale 2015-2016 et jusqu'à 200 milliards INR (2 620 millions €) au cours des années suivantes pour se conformer à la législation – sachant que bon nombre d'entre elles entreprendront des activités de RSE pour la première fois. En outre, ces activités doivent être rendues publiques par les entreprises (en ligne, sur leurs documents stratégiques et sur des rapports RSE *ad hoc*). La loi précise également que les entreprises affectées par ses clauses devront constituer un comité RSE incluant au moins trois directeurs (avec des règles légèrement différentes selon le statut des entreprises). Le schéma suivant résume la gouvernance RSE exigée par la loi :



1 <http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>

2 Banque mondiale, 2015 ([www.povertydata.worldbank.org/poverty/country/IND](http://www.povertydata.worldbank.org/poverty/country/IND))

3 PNUD, Tableaux statistiques sur le développement humain, 2015 ([www.hdr.undp.org/en/data](http://www.hdr.undp.org/en/data))

4 [http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/National\\_Voluntary\\_Guidelines\\_2011\\_12jul2011.pdf](http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/National_Voluntary_Guidelines_2011_12jul2011.pdf)

5 Voir la circulaire SEBI du 13 août 2012 au sujet des rapports sur la RSE : [http://www.nseindia.com/content/equities/SEBI\\_Circ\\_13082012\\_3.pdf](http://www.nseindia.com/content/equities/SEBI_Circ_13082012_3.pdf)

6 <http://thecsrjournal.in/dr-bhaskar-chatterjee-on-corporate-social-responsibility/>

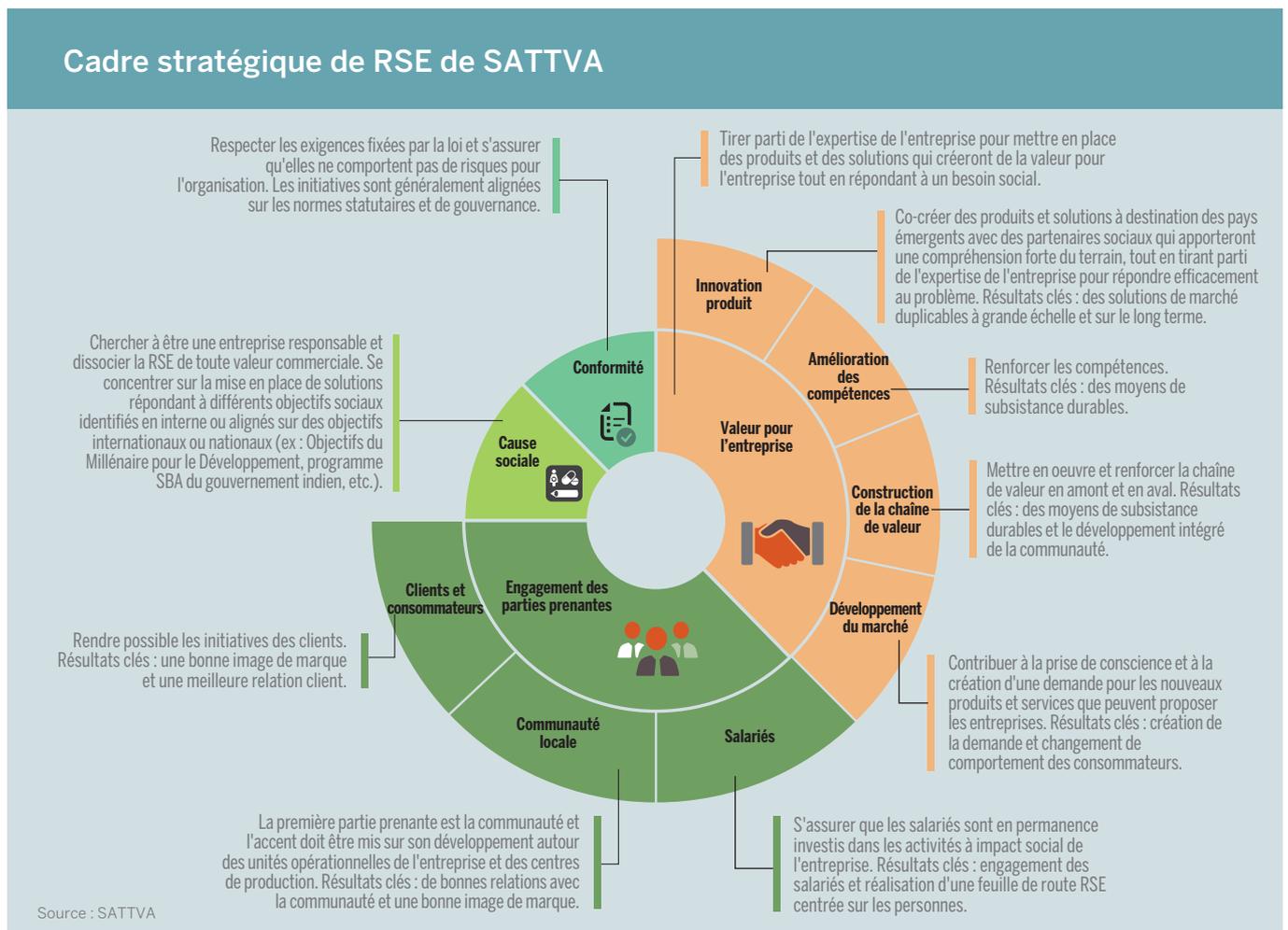
La loi indique donc clairement que la RSE doit être pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise et doit être définie au plus haut niveau décisionnaire, par les membres du conseil d'administration. Ainsi, la loi fournit non seulement un cadre obligatoire pour les entreprises mais vise surtout à changer la « philosophie » nationale de la RSE. Alors que des activités liées à la RSE sont mises en œuvre depuis longtemps par les entreprises en Inde, elles n'étaient généralement pas intégrées à la stratégie d'entreprise. Ainsi, lorsqu'elles étaient conscientes de leur potentiel social, les entreprises indiennes agissaient davantage en philanthropes, sans objectif d'impact social clair, de délai fixé ou d'évaluation stratégique de la valeur pour leur cœur de métier. Comme le mentionne un rapport PwC sur la RSE en Inde<sup>1</sup>, « conformément à la tradition indienne, [la RSE] était une activité qui se pratiquait mais qui n'était pas réfléchie. Ainsi, la documentation sur les activités spécifiques liées à ce concept était limitée ». En termes de rapport coût/bénéfices, la RSE traditionnelle en Inde consistait plus dans le réinvestissement des profits qui avaient déjà été obtenus que dans une réflexion sur la manière de créer de la valeur, qui soit bénéfique à la fois pour l'entreprise et la communauté locale.

## 1.2 LE CADRE RSE STRATÉGIQUE DE SATTVA : AU CARREFOUR ENTRE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Dans ce nouveau contexte, Sattva a développé un cadre stratégique de RSE visant à aider les entreprises à repenser leur stratégie RSE en articulant ces éléments différemment. Chez Sattva, nous pensons que l'approche RSE la plus efficace se situe au croisement des bénéfices identifiés pour une communauté, des bénéfices pour l'entreprise à s'engager dans une telle activité et de l'expertise de l'entreprise à créer de la valeur en mettant en œuvre ladite stratégie. D'après ces variables, nous avons identifié quatre approches-types de stratégies RSE qui définissent ce que peut être l'objectif et l'ambition de l'entreprise en termes d'impact social :

- La RSE de type « conformité », principalement limitée aux contributions financières à faible risque à des programmes sociaux, par exemple, le Prime Minister Relief Fund (conforme à l'Indian Companies Act) ;
- La RSE à « cause sociale », qui consiste en une stratégie philanthropique basée sur des projets déconnectés du métier de l'entreprise ;
- La RSE basée sur l'engagement des parties prenantes, qui se concentre sur les employés, les communautés locales ou les clients ;
- L'approche RSE qui consiste à créer de la valeur pour le business, fortement axée sur l'expertise de l'entreprise et la répartition équitable de la valeur entre l'entreprise et la société.

1PwC India : « Handbook on Corporate Social Responsibility in India », rapport commandé par la Confédération de l'industrie indienne (CII), 2013



### 1.3 ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES : UN ATOUT CLÉ POUR RENFORCER L'ACCEPTABILITÉ LOCALE DES ENTREPRISES

L'approche de RSE basée sur l'engagement des parties prenantes est particulièrement adaptée et pertinente pour les entreprises ayant des usines dans les zones défavorisées rurales ou péri-urbaines, et prêtes à contribuer au développement communautaire autour de leurs usines. Cette approche « locale » de la RSE est également celle qui est encouragée par l'*Indian Companies Act*, qui structure la RSE en l'articulant autour de trois aspects principaux : (1) son groupe cible ; (2) sa base géographique ; et (3) sa problématique sociale. Concernant les stratégies d'engagement communautaire, le dernier choix (problématique sociale) est largement laissé à l'appréciation de l'entreprise, car les sujets suggérés par l'*Indian Companies Act*, sont nombreux : santé et assainissement, environnement, lutte contre l'extrême pauvreté, emploi et compétences, éducation, parité, etc. En ce qui concerne le groupe et le territoire cible, la législation est plus directive car elle recommande fortement aux entreprises de se concentrer sur des segments spécifiques d'une communauté, par exemple, sur les populations marginalisées et défavorisées, et de privilégier les actions géographiquement contenues dans la zone locale ou la circonscription d'une entreprise.

Pour les entreprises qui laissent une empreinte tangible sur l'environnement et les communautés au niveau local, comme les entreprises extractives ou manufacturières, le développement des communautés locales est un atout pour renforcer leur réputation et leur engagement autour de leurs usines. Le terme de « communauté locale » désigne les groupes de population qui sont situés dans l'écosystème de l'entreprise, à savoir dans un rayon de 50 km autour de l'usine. Une approche de RSE stratégique sera par conséquent axée sur la compréhension des besoins locaux (par exemple, le développement social), sur leur articulation avec les besoins métier (par exemple, acquérir une licence sociale d'exploitation) et sur le lancement d'initiatives compatibles avec l'expertise de l'entreprise. La RSE doit donc être fortement ancrée autour des usines afin que ces entreprises gagnent et/ou consolident leur licence sociale d'opérer dans ces communautés.

## 2. PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : COMMENT COLLABORER ET IMPLIQUER EFFICACEMENT LES COMMUNAUTÉS LOCALES ?

Les entreprises qui veulent lancer une stratégie d'engagement communautaire doivent garder à l'esprit certains principes. Pour une entreprise qui a déjà gagné sa licence sociale d'opérer, une mauvaise décision peut en effet impliquer un retour au point de départ et la perte de la légitimité qu'elle a – potentiellement – eu du mal à acquérir.

Nous avons identifié quatre principes clés qu'une entreprise doit garder à l'esprit lorsqu'elle lance des programmes RSE au niveau local :

- Durabilité
- Co-création
- Équipe locale
- Investissement à long terme

### 2.1 DURABILITÉ

Développer une relation saine avec les communautés locales et collaborer avec elles permet de garantir la durabilité d'une initiative RSE sur le long terme. Plutôt que de les traiter comme de simples bénéficiaires d'une action philanthropique, l'entreprise doit travailler en partenariat avec les communautés ou d'autres parties prenantes locales comme le gouvernement, les entrepreneurs ruraux, etc., pour créer des collaborations gagnantes capables de perdurer sur le long terme.

#### Exemple

Une entreprise de fabrication de matériaux leader sur le marché indien et disposant d'usines dans l'ensemble du pays, a participé à la création de

**2 %**

part du bénéfice net que les entreprises qui relèvent de la Section 135 du *Indian Companies Act* (ICA) doivent consacrer à des projets de RSE

**1,2 Md€**

estimation du montant total dépensé en programmes de RSE par les entreprises indiennes pendant l'année fiscale 2015-2016

*structures institutionnelles gérées par la communauté et pouvant créer une base solide pour la durabilité sur le long terme des actions de RSE. L'entreprise travaille à présent avec des organisations communautaires locales qui ont noué une relation solide avec la communauté locale, et finance la formation de groupes d'entraide (« self-help groups »), de coopératives de producteurs et de groupes d'agriculteurs, incluant une assistance en matière d'accès au financement, de formation, de renforcement des capacités et de développement de l'infrastructure locale. Au cours des 3-4 dernières années, l'entreprise a réussi à créer plus de 4 000 groupes et est parvenue à lever des fonds auprès du gouvernement (un tiers de l'investissement total).*

### 2.2 CO-CRÉATION

Comme la durabilité, le principe de co-création est crucial pour garantir l'implication de la communauté dans le programme de développement, et donc le succès de l'initiative RSE. Co-créer des solutions avec la communauté plutôt qu'adopter une approche top-down est le meilleur moyen de s'assurer que ces solutions seront faisables, acceptées et fructueuses. Cela signifie que l'entreprise ne mettra pas nécessairement en œuvre la stratégie qu'elle avait prévue ; au contraire, elle devra faire preuve d'adaptation et de sens du compromis pour proposer des solutions qui correspondent à la manière dont la communauté envisage son propre développement.

#### Exemple

*Danone a adopté ce principe dans sa stratégie RSE. Le Fonds Danone Ecosystème a été créé pour soutenir toutes les parties prenantes impliquées dans l'écosystème de Danone (petits producteurs, petits fournisseurs, distributeurs de proximité, etc.) afin de générer un profond changement social. Le Fonds est conçu pour soutenir les initiatives d'intérêt général qui sont identifiées par les filiales de Danone dans les territoires où elles sont présentes. Les initiatives sélectionnées apportent une valeur ajoutée dans trois domaines : emploi, compétences et employabilité, et micro-entrepreneuriat. Le Fonds travaille avec un directeur de Danone et un partenaire du secteur associatif pour co-concevoir, co-gérer et co-suivre le projet au cours du temps. Les ONG ou les organisations communautaires facilitent le dialogue entre les communautés et enrichissent les actions avec leur connaissance du contexte local. Ce processus de co-création oblige Danone à faire évoluer ses pratiques et ses modèles via des partenariats avec des experts locaux.*

### 2.3 ÉQUIPE LOCALE

Avoir une équipe dédiée à la mise en œuvre du projet sur le terrain est essentiel. Contrairement à une équipe basée au siège, une équipe locale se situe véritablement à l'interface entre l'entreprise et la communauté. Grâce à sa connaissance du terrain, elle peut facilement éviter les erreurs et réorienter la stratégie en cas de difficulté ou de blocage. En outre, sa proximité avec la communauté est la garantie d'un dialogue entreprise-communautés continu et de l'engagement personnel des membres de l'équipe dans des initiatives qui affectent leur propre communauté.

#### Exemple

*Max India, grande compagnie d'assurance-maladie<sup>1</sup>, a adopté cette approche pour son programme d'immunisation déployé à l'échelle de l'Inde dans le cadre de sa stratégie RSE : le programme est exclusivement piloté par des partenariats avec des organismes à but non lucratif dans des villages isolés. Ces organismes à but non lucratif travaillent étroitement avec la communauté, comprennent le contexte socio-culturel et peuvent suivre la progression et les problèmes des patients tout au long de l'année - faisant de la santé une priorité continue tout au long de l'année (et pas uniquement au moment du camp de santé). En complément des efforts de ces partenaires bénévoles, les unités locales de la compagnie d'assurance – médecins et autres professionnels de santé – offrent leurs compétences et leur expertise aux camps de santé pendant le week-end afin de renforcer les connaissances techniques et le lien communautaire au sein des équipes locales.*

<sup>1</sup> <http://www.maxindiafoundation.org/initiatives.html>

### 2.4 INVESTISSEMENT SUR LE LONG TERME

Enfin, l'investissement sur le long terme conditionne la réussite des initiatives locales de RSE. En fait, l'élément le plus précieux dans les initiatives de RSE est également ce qui prend le plus de temps à construire : la confiance, la licence sociale d'opérer et la réputation, et la conviction que l'entreprise restera auprès de la communauté pour atteindre les objectifs sociaux à long terme tels qu'une meilleure santé, de meilleures infrastructures ou une amélioration des moyens de subsistance. L'engagement sur le long terme est par conséquent crucial si l'entreprise souhaite atteindre ces objectifs, en créant une relation de confiance avec la communauté. Sans confiance mutuelle, l'argent investi peut être dilapidé dans des activités sans importance et l'impact de l'initiative considérablement revu à la baisse.

#### Exemple

*Ce principe a guidé Tata Consultancy Services (TCS), une entreprise de technologie du groupe TATA, lorsqu'elle a initié, il y a douze ans, un programme novateur, le Computer-Based Functional Literacy. Le programme s'inspire de la philosophie de base du Groupe, qui consiste à "réunir vos compétences essentielles pour servir la communauté". Le projet a utilisé des ordinateurs, des présentations multimédia et des supports imprimés pour enseigner à des adultes*

*sans instruction le plus fondamental des principes des « trois R » : la lecture. À travers des partenariats avec des ONG, le programme de formation de TCS a impacté plus de 200 000 personnes, et souligne comment la vision à long terme de la conception du programme et de l'investissement nécessaire peut conduire à une innovation sociale significative qui réunit l'expertise centrale d'une entreprise et l'expertise sociale de partenaires bénévoles. Depuis son lancement, le logiciel a été traduit en 9 dialectes indiens et en arabe, exporté en Afrique, et a réduit la durée d'apprentissage de chaque apprenant de 200 heures à 40 heures.*

## 3. RÉALISER LA 'VRAIE VALEUR' DES COMMUNAUTÉS : LA RSE SELON AMBUJA CEMENTS

Pour illustrer cet article, nous voulions présenter une étude de cas détaillée d'une entreprise qui a mis en œuvre un programme RSE ambitieux en Inde : Ambuja Cements - qui fait partie du conglomérat cimentier mondial LafargeHolcim, et qui est l'un des principaux acteurs du secteur cimentier en Inde depuis 1986.

La communauté a toujours été une partie prenante essentielle pour Ambuja Cements Ltd. (ACL) et l'entreprise a une longue tradition d'innovation en matière de durabilité et d'impact social, présentée par son initiative 'True Value' (« vraie valeur »).

ACL pense que cette 'True value' est le résultat de la valeur sociale et environnementale ajoutée à la valeur économique créée par l'entreprise. L'objectif principal des projets de responsabilité des entreprises chez Ambuja est de permettre aux communautés d'identifier leur « vraie valeur » et de tout faire pour y parvenir, Ambuja jouant le rôle de catalyseur pour aider la communauté à se développer au même rythme que l'entreprise. ACL se concentre sur les moyens de subsistance basés sur la terre ou les compétences et l'entrepreneuriat, la gestion de l'eau, l'autonomisation des femmes, la santé et l'assainissement et d'autres problèmes liés dans les communautés autour de ses usines et secteurs d'opérations (21 sites dans 11 États).

Toutes les initiatives RSE à Ambuja sont pilotées par l'ACF (Ambuja Cement Foundation), fondation qui compte plus de 439 membres au niveau national, qui a été créée il y a 23 ans dans l'idée de réunir des professionnels travaillant selon une approche systématique et stratégique pour résoudre les problèmes communautaires.

Les études d'évaluation d'impact menées par ACL sur les 3-4 dernières années révèlent un processus durable de développement et d'autonomisation de la communauté :

- 25 000 jeunes formés dans plus de 38 métiers localement pertinents avec un taux de placement de 75 % ;
- plus de 28 000 agriculteurs aidés en termes de renforcement des capacités, d'optimisation des coûts et d'augmentation du rendement via la *Better Cotton Initiative* ;
- 1 142 groupes d'entraide encouragés et soutenus, axés sur les moyens de subsistance et l'autonomisation (2 fédérations ont été promues comme organisations de soutien) ;
- ACF a beaucoup travaillé sur la gestion du développement des ressources en eau sur plusieurs sites en soutenant la construction et/ou les travaux de rénovation de plus de 2000 structures de récupération d'eau par les communautés. Le vaste programme portant sur l'eau a aidé ACL à obtenir à quatre reprises le statut 'water positive' (d'après Det Norske Veritas- DNV).

L'application des principes suivants par Ambuja Cements a assuré l'adhésion, la participation et l'appropriation au sein de la communauté. Ces bonnes pratiques peuvent être des sources d'inspiration pour d'autres entreprises :

#### Une approche « bottom-up » pour évaluer les besoins

Tous les programmes ACL sont conçus dans une approche « bottom-up ». La Fondation d'Ambuja a mis en place un processus rigoureux d'évaluation des

besoins communautaires locaux via de multiples sessions de discussions ciblées qui réunissent des groupes de femmes, des agriculteurs, des jeunes, l'administration du village et les *Panchayats* (gouvernements locaux élus en Inde). La conception du programme repose uniquement sur les points que la communauté juge importants pour elle. Cela permet de garantir une adhésion et une coopération dans toutes les activités entreprises par la Fondation.

### Collectivisation et autonomisation de la communauté

ACF encourage activement l'appropriation communautaire, le contrôle, l'accès et la maintenance des ressources via la participation des habitants et le renforcement des institutions communautaires. ACF a financé et encouragé la formation de bon nombre de ces groupes comme des associations réunissant les utilisateurs d'eau, les *Pani Samitis* (comités locaux pour l'assainissement et l'eau), les comités de bassins versants, les groupes d'agriculteurs, les coopératives ou les groupes d'entraide (« *self-help groups* » - SHG). Par exemple, à Sanand, le projet PIM (*Participatory Irrigation Management*) a été mis en œuvre avec 36 sociétés coopératives d'irrigation et 3 408 agriculteurs possédant 5 150 ha de terre. Leur travail a permis aux 21 associations d'utilisateurs de l'eau de bénéficier d'une subvention fonctionnelle unique de 4,6 millions INR (60 000 €) de la part de Sardar Sarovar Narmada Nigam Ltd., ainsi que d'autres subventions. A Chandrapur, ACF se concentre sur l'approche CLTS (*Community-led Total Sanitation* - assainissement total géré par la communauté) depuis environ 2 ans – les comités de développement de village sont encouragés et renforcés par l'intermédiaire de programmes de formation. Cela a permis à 9 villages d'équiper l'ensemble de ses habitants en toilettes et a abouti à l'amélioration des conditions sanitaires générales. Un programme similaire a été reproduit dans d'autres sites.

Plusieurs SHG et groupes d'agriculteurs formés il y a trois ou quatre ans sont à présent regroupés en fédérations au niveau du district. Ces fédérations ont également pu adopter et reproduire des modèles d'ACF ayant fait leurs preuves (comme le programme visant à mettre fin à la défécation en plein air) dans les villages voisins.

### Tirer parti de la sagesse traditionnelle

ACF s'est toujours attaché à exploiter les systèmes de connaissance traditionnels de la communauté locale pour élaborer des solutions aux problèmes. Par exemple, dans les régions du Rajasthan pauvres en eau, ACF a relancé les structures de récupération d'eau traditionnelles appelées *khadins*, qui assurent une irrigation tout au long de l'année. ACF dispose d'équipes locales, de 2 à 40 membres, qui mettent en œuvre des programmes sur le terrain, avec le soutien de mobilisateurs communautaires sur le dernier kilomètre comme les *sakhis* (soins de santé) ou les *bal mitras* (éducation).

### Partenariats et durabilité

ACF a activement cherché à construire des partenariats avec des banques locales, des organismes à but non lucratif, d'autres entreprises, des agences de développement, des responsables politiques et l'Etat dans un processus visant à rendre les projets d'ACF durables grâce à une collaboration efficace. Les exemples de partenariat sont nombreux : ACF a mis en œuvre 550 systèmes de récolte de l'eau sur les toits dans le cadre du Programme *Coastal Area Development* financé par WASMO, une agence du gouvernement de Gujarat ; Gruh Finance a fourni des fonds renouvelables aux fédérations promues par ACF pour le programme d'assainissement et de génération de revenus ; NABARD s'est engagé sur des projets de préservation des bassins versants, de promotion de la micro-irrigation, de formation, etc. sur plusieurs sites ; Apollo Tyres s'est engagé pour la sensibilisation au VIH/SIDA sur quatre sites ; Schneider, Taj et d'autres entreprises se sont engagées sur diverses initiatives de développement des compétences ; etc. En 2014-15, 14 % du budget total dépensé pour des programmes ACF ont été obtenus via le gouvernement et des organismes donateurs, 13 % de la population et 18 % ont été directement mis à la disposition des communautés sur divers projets de développement.

### Autonomiser les femmes dans la communauté

ACF soutient 1 142 groupes d'entraide et d'autonomisation de la femme (SHG) sur différents sites ce qui facilite l'évolution vers une société plus égalitaire. ACF soutient financièrement les activités entrepreneuriales des SHG, en offrant des formations régulières et en encourageant les activités génératrices de revenus.

Dans divers villages, les femmes sortent de l'ombre et créent la différence travaillant dans des *sakhis* et des *bal mitras* ou comme artisan, agricultrice ou entrepreneure. Dans différentes régions, les femmes des SHG participent à des activités comme le développement laitier, les pépinières, la production de légumes, la culture des champignons, la fabrication des bâtons d'encens, l'artisanat et l'agro-alimentaire. Ces activités ont joué un rôle déterminant pour valoriser le travail des femmes tout en renforçant leur esprit d'entreprise.

### Des processus rigoureux

En conciliant un système de gestion centralisé avec des équipes de mise en œuvre réparties sur le terrain, Ambuja s'assure de l'efficacité de ses actions. Processus de reporting rigoureux (rapports de terrain), suivi exhaustif des résultats et audits de tiers pour les programmes terminés, brochures d'études de cas et dissémination des connaissances : ACF a mis en place la rigueur et les processus nécessaires pour réaliser un programme de RSE stratégique à long terme, profondément connecté aux contextes locaux et aux communautés autour des 22 usines réparties sur le territoire national.

Pour Ambuja Cements Ltd, le *Companies Act* de 2013 a uniquement servi à améliorer le reporting sur les actions menées – l'entreprise ayant toujours investi plus que les 2 % recommandés dans des projets de développement communautaire.

## CONCLUSION

*Cet article a étudié l'évolution de la RSE en Inde au cours des dix dernières années. L'exemple d'Ambuja Cements et d'autres sociétés indiennes illustre la manière dont la RSE est devenue un atout clé pour les entreprises et apparaît désormais comme fortement liée aux opérations et à la stratégie d'entreprise. Ces expériences sont également une source d'inspiration pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans des stratégies à long terme avec les communautés locales car elles mettent en lumière les facteurs clés de durabilité d'une initiative RSE : une approche « bottom up » fortement ancrée localement qui croise les besoins locaux avec les capacités de l'entreprise, et qui vise à autonomiser la communauté et à collaborer avec l'ensemble des parties prenantes. Sattva considère cette stratégie comme la plus efficace pour remporter sa licence sociale d'opérer autour de ses usines.*

*Dans ce contexte, les prochaines initiatives de RSE, déclenchées par la mise en œuvre du Companies Act en Inde, vont certainement renforcer la vision stratégique des entreprises indiennes et leur savoir-faire opérationnel en matière de RSE.*

# LES PARTENARIATS ONG / ENTREPRISE : un modèle gagnant-gagnant

**Entretien avec Franck Renaudin**  
Fondateur et directeur,  
Entrepreneurs du Monde

**Par David Ménascé**  
Directeur général du cabinet de conseil Azao/  
Professeur affilié à la Chaire « Social Business,  
Entreprise et Pauvreté », HEC



Association française créée en 1998 par Franck Renaudin, Entrepreneurs du Monde agit auprès des populations des pays en développement. Elle permet à des milliers de femmes et d'hommes en situation de grande précarité d'améliorer leurs conditions de vie : elle les appuie dans leurs propres initiatives économiques et leur facilite l'accès à des produits à fort impact sanitaire, économique et écologique. L'association agit dans 11 pays, autour de trois axes principaux : microfinance sociale, accès à l'énergie et appui à la création de TPE.

Les partenariats ONG/entreprises se multiplient depuis quelques années. Si ces nouvelles alliances contribuent à renforcer la légitimité et l'acceptabilité sociale des entreprises, elles permettent également - et surtout - de rendre accessibles au plus grand nombre des biens et services essentiels. Ces partenariats contribuent ainsi à renforcer l'efficacité de l'action des ONG tout en réinventant la manière dont les entreprises envisagent leur activité dans les pays en développement.

Dans cet entretien, Franck Renaudin, revient sur les enjeux, les facteurs clés de succès et les éventuels risques associés à ces nouvelles formes de partenariats. Le fondateur et directeur de l'ONG Entrepreneurs du Monde explique notamment comment ces partenariats apparaissent comme un modèle gagnant-gagnant pour l'ONG et pour l'entreprise – à condition d'être mis en place avec sincérité, conviction et bienveillance.

## MOTS CLÉS

- PARTENARIATS  
ONG / ENTREPRISE
- PRODUITS ET SERVICES ESSENTIELS
- AUTHENTICITÉ
- COMPLÉMENTARITÉ
- INNOVATION

## David Ménascé : De plus en plus d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, lancent des initiatives visant à consolider leur acceptabilité sociale. Comment expliquez-vous ce phénomène ? Quels sont selon vous les enjeux pour les entreprises – à la fois au niveau des sièges et au niveau local ?

**Franck Renaudin :** Il est effectivement important pour les entreprises de renforcer leur image de marque auprès du grand public mais aussi auprès de tous leurs partenaires, clients et fournisseurs. Aujourd'hui, une entreprise qui a des pratiques contestables est très vite pointée du doigt, et devient la cible des médias ou l'objet de pétitions en ligne avec des conséquences très importantes sur son image. Le risque de réputation est donc bien réel. L'enjeu pour une entreprise qui s'implante dans un pays en développement va être de s'assurer d'une bonne intégration dans le tissu économique et social local, d'éviter les conflits avec les communautés, etc. Le financement du nouveau terrain de football du quartier est donc de mise, mais ne suffit pas. Souvent, dans l'imaginaire et les attentes des populations locales, une entreprise occidentale qui s'implante sur un nouveau territoire devrait offrir de meilleures conditions que le marché – dans la mesure où elle serait venue profiter d'une main d'œuvre locale bon marché.

Compte tenu de ces enjeux, le niveau d'engagement des entreprises varie grandement. Il y a les entreprises qui sont soucieuses de leur acceptabilité sociale uniquement par crainte de ce risque de réputation. Elles feront souvent le minimum en la matière et orienteront leurs actions de façon très « marketing ». Et il y a celles qui ont compris que dans un monde en pleine évolution, on ne pouvait plus faire de business comme avant, et qu'il fallait révolutionner leur façon d'agir en mettant les enjeux humains et environnementaux au cœur de l'action. La sincérité de l'engagement est très variable d'une entreprise à l'autre.

## D.M. : Dans ce contexte, comment percevez-vous le rôle des ONG ? Peuvent-elles contribuer à renforcer l'acceptabilité sociale des entreprises ?

**F.R. :** Les ONG ne sont pas là pour renforcer l'acceptabilité sociale des entreprises. Elles sont là pour améliorer les conditions de vie de populations sans accès à des biens et services vitaux. Mais pour pouvoir rapidement toucher un plus grand nombre de personnes et de façon beaucoup plus efficace, des partenariats avec de grandes entreprises sont souvent pertinents, à conditions toutefois que les produits et services diffusés aient un véritable impact sur les populations locales. Chez Entrepreneurs du Monde par exemple, on exclue bien sûr la possibilité de travailler avec des entreprises faisant la promotion du tabac ou de l'alcool.

Les entreprises apportent un savoir-faire sur des produits à (parfois) très haute technicité, avec toute une force logistique et une grande expérience en matière de marketing et de diffusion de leurs produits. Mais elles savent rarement atteindre les publics les plus démunis. Inversement, les ONG savent travailler avec les publics les plus précaires et être à l'écoute de leurs besoins, mais manquent souvent de moyens. De fait, leurs actions sont souvent limitées.

La complémentarité est donc évidente, et essentielle si l'on entend vouloir avoir un impact sur des segments de population aujourd'hui exclus de l'accès à ces biens et services vitaux.

La conséquence de ces partenariats est certes que l'acceptabilité sociale des entreprises s'en trouve renforcée. Mais la réputation des ONG quant à leur impact et leur efficacité aussi. Dès lors que ces partenariats sont mis

en place avec authenticité, nous entrons dans un cercle vertueux. Si l'une des parties n'est pas sincère dans son engagement avec l'autre, il est rare que le partenariat soit fructueux.

Je pense par ailleurs que les ONG peuvent aussi jouer un rôle d'alerte auprès des entreprises grâce à leur proximité avec les populations locales par rapport à des enjeux que l'entreprise n'aurait pas identifiés, en raison justement de ce manque de connaissance du milieu, des traditions locales, des croyances, etc.

## D.M. : Vous rappelez, à juste titre, que les partenariats entre entreprises et ONG se multiplient rapidement aujourd'hui. Pourriez-vous nous donner des exemples de partenariats mis en place par Entrepreneurs du Monde, et nous expliquer en quoi ces derniers ont contribué à renforcer la légitimité et la licence sociale d'opérer des entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

**F.R. :** Entrepreneurs du Monde travaille avec plusieurs grandes entreprises comme L'Occitane, Total, EDF ou Schneider Electric. A chaque fois, il s'agit d'actions visant à rendre accessibles des services (accès au crédit, à l'épargne ou aux formations) ou des produits (lampes et kits solaires, réchauds à gaz, etc.) à des populations en situation précaire. La composante « recherche » de ces partenariats est importante, puisque dans plusieurs cas, nous travaillons avec ces entreprises partenaires dans une logique d'innovation, tant au niveau des circuits de distribution que des produits eux-mêmes.

Avec L'Occitane par exemple, les femmes productrices de karité vivent de cette activité pendant environ six mois de l'année. Mais pour les six autres mois, L'Occitane a souhaité leur donner la possibilité de développer des activités génératrices de revenus et a sollicité Entrepreneurs du Monde pour la mise en place de services d'épargne, de crédit et de formation. Avec Total, nous avons mis en place en Haïti un programme permettant de rendre accessibles des lampes solaires de qualité, notamment à des populations des bidonvilles. Ce programme s'est depuis transformé en entreprise sociale de droit local dans laquelle Entrepreneurs du Monde agit

**“LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE ONG ET ENTREPRISE EST ÉVIDENTE ET ESSENTIELLE SI L'ON ENTEND AVOIR UN IMPACT SUR DES SEGMENTS DE POPULATION AUJOURD'HUI EXCLUS DE L'ACCÈS AUX BIENS ET SERVICES VITAUX.”**

en tant qu'actionnaire majoritaire. Et aux Philippines, nous testons, toujours avec Total, un nouveau mode de diffusion des lampes solaires pour les populations des bidonvilles. En Haïti, nous étudions également avec Schneider Electric la possibilité de développer des centres de formation aux métiers de l'électricité afin de créer des opportunités de métier pour des jeunes sans emploi. Avec l'équipe Recherche Développement d'EDF, nous entendons revenir à des produits très simples d'utilisation et très bon marché pour des populations exclues de tout réseau électrique. Des discussions sont aussi en cours avec Danone, L'Oréal ou encore Bel.

Ceci veut dire que dans ces entreprises avec lesquelles nous sommes en partenariat, des personnes travaillent avec nous sur les projets, de leur conception à leur mise en œuvre. Nous sommes loin d'une approche « donateur-bénéficiaire » classique, mais bien dans un véritable partenariat où la complémentarité des acteurs en présence est aussi essentielle que pertinente. Chacun de ces partenariats a démarré sur la base d'un besoin identifié sur le terrain et de la volonté d'y apporter une réponse commune. A aucun moment il n'y a eu de phase de simple financement préalable à ces actions communes.

### **D.M. : Fort de cette longue expérience avec le secteur privé, comment définiriez-vous les facteurs clés de succès de ce type de partenariats entreprise / ONG ?**

**F.R. :** Avant tout, il faut que l'ensemble des parties prenantes concernées soient dans une démarche sincère, comme évoqué précédemment. Si l'entreprise agit non pas par conviction quant à la pertinence des actions mises en œuvre mais avant tout dans le simple but d'améliorer son image de marque, on peut être sûr qu'à un moment ou un autre des divergences de vision et d'objectifs pénaliseront la mise en œuvre des actions. De la même façon, une ONG qui s'inscrirait dans une démarche d'obtention de financements au détriment de la finalité de l'action déséquilibrerait le partenariat au risque de le faire échouer. Avoir une communauté de vision entre les parties prenantes sur les populations cibles, la façon de les servir et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs est indéniablement un facteur clé de succès.

Cette communauté de vision tient d'ailleurs souvent plus de la sensibilité des personnes elles-mêmes que des entités qu'elles représentent. Il nous est arrivé, dans certains pays, de ne pas pouvoir avancer avec une entreprise parce que le directeur pays de l'entreprise partenaire ne partageait pas nos préoccupations et n'adhérait pas à nos propositions, puis de constater qu'à l'occasion de son remplacement par un nouveau directeur, l'accueil était radicalement différent, si bien que les synergies se mettaient en place facilement et rapidement. Inversement, un nouveau directeur pays fraîchement arrivé et peu convaincu par le partenariat,

de même que l'arrivée d'un responsable d'ONG peu enclin à collaborer avec le monde des entreprises peuvent aussi remettre en cause ce que leurs prédécesseurs ont fait. Cette adéquation entre les personnes qui portent le projet et partagent la même vision est donc essentielle.

Au-delà de l'investissement humain et dans le souci d'un rapport de force sain et équilibré, l'entreprise comme l'ONG doivent investir financièrement dans le projet commun. En s'appuyant sur des acteurs qui ont la connaissance du terrain, l'entreprise réalise des gains de temps et d'argent précieux tout en développant de nouveaux marchés et en renforçant sa responsabilité sociale. En conséquence, il est donc légitime qu'elle assume sa part du projet. L'ONG, quant à elle, accomplit sa mission de toucher les publics les plus précaires, tout en renforçant son expérience, sa visibilité et sa réputation. Elle n'est pas au service d'une entreprise mais co-constructrice d'une action tournée vers un public cible qui est au cœur de sa mission. Il est donc sain qu'elle contribue elle aussi au financement des actions.

La complémentarité des acteurs est elle aussi essentielle mais souvent assez naturelle. A titre d'illustration, dans le cadre de notre partenariat avec Total en Haïti, la répartition des rôles se fait naturellement. Après que les publics cibles ont choisi les lampes solaires promues par Total suite à des focus groups et des tests sur différentes lampes de plusieurs fournisseurs, Total s'occupe désormais de la gestion de la relation avec le fournisseur, de l'importation des produits et des relations presse et Entrepreneurs du Monde s'occupe de la construction du réseau de distribution « au dernier kilomètre » et du recrutement des revendeurs, du développement et de la promotion de l'offre de services financiers auprès des potentiels acheteurs, du marketing direct et du suivi de l'impact.

### **D.M. : À l'inverse, y-a-t-il des points de vigilance et/ou des risques éventuels à garder en tête lorsqu'on lance ce type de partenariats ?**

**F.R. :** Les risques sont bien réels. En 18 ans d'activité, Entrepreneurs du Monde a mis fin à deux partenariats démarrés sur de mauvaises bases.

Une première entreprise que nous avions démarchée a manifesté un vif intérêt pour développer un programme avec nous. Après deux années de partenariat fructueux, le programme a subi un interventionnisme de plus en plus fort de la part de l'entreprise en question qui a fini par exiger que nous arrêtions les formations données aux bénéficiaires et que nous placions nos agences d'épargne et de crédit non plus dans les bidonvilles mais sur des axes beaucoup plus commerciaux. La divergence sur le choix des populations cibles et sur la finalité de tels programmes était ainsi clairement affichée. Nous apprendrons plus tard que passer par Entrepreneurs du Monde coûtait cinq fois moins cher à cette entreprise que lorsqu'elle opérait en direct - essentiellement du fait du coût des ressources humaines - et qu'elle avait par conséquent pris pour habitude de mettre en place ses actions au travers d'ONG plutôt que directement. Il n'y avait donc clairement pas de sincérité dans la démarche de partenariat de cette entreprise, ni de communion de vision sur les actions à mettre en œuvre. Mais comme souvent, cela tenait plus à la personne en charge de ce programme au sein de l'entreprise qu'à l'entreprise elle-même, qui a fini par remercier cette personne.

Dans un autre contexte, nous avons été approchés par une compagnie étrangère qui est venue nous rendre visite à notre siège en France et a très rapidement validé un appui financier sur l'un de nos programmes. Ainsi, dans un délai très court, une subvention de 60 000 € nous a été votée et versée. Quelques mois plus tard, en mission sur le terrain, nous découvrions que le nom de cette entreprise apparaissait à la une des journaux locaux : elle était responsable d'un accident ayant provoqué la mort de plusieurs personnes et

nait sa responsabilité. Nous avons immédiatement décidé de renvoyer cette subvention à l'entreprise, doutant qu'elle nous ait approchés de bonne foi.

Ces deux exemples démontrent que nous devons faire preuve de lucidité dans ces partenariats ONG/entreprises et soulignent, une fois encore, l'importance de l'authenticité de l'approche. Ce degré d'authenticité est bien entendu impossible à définir de façon objective, tant pour l'ONG que pour l'entreprise. Et les critères d'appréciation de cette authenticité varieront bien sûr d'une personne à l'autre au moment de prendre une décision. Néanmoins, il s'agit d'un élément central.

D'autres risques existent, par exemple par rapport aux conséquences sur les filières locales dans l'hypothèse de la mise en place d'actions qui concurrenceraient la production locale. Dans l'établissement de nos partenariats, nous veillons à ne pas favoriser l'importation de produits qui pourraient être manufacturés sur place.

Côté ONG, le risque serait d'être tenté par la perspective d'obtenir des financements au détriment de l'utilité et de l'impact des actions mises en œuvre.

Par rapport à tous ces risques, nous avons eu, au sein d'Entrepreneurs du Monde, plusieurs débats avant de décider de démarrer ou de dénoncer un partenariat et nous sommes en cours de définition de notre charte éthique pour mieux nous aider à prendre nos décisions. En cas de doute au moment de s'engager dans un partenariat, la qualité de la relation humaine avec nos interlocuteurs se révèle bien souvent déterminante dans notre décision finale. La qualité de cette relation est en effet un révélateur de notre capacité à faire évoluer les esprits, et idéalement les pratiques, au sein de l'entreprise partenaire lorsque nous ne sommes pas complètement convaincus de sa sincérité. Affirmer qu'une petite ONG comme la nôtre peut influencer une grande entreprise peut sembler prétentieux, mais plusieurs exemples nous ont montré que la réussite d'un projet pilote sur le terrain démontrant sa capacité à toucher un public cible très précaire pouvait influencer la direction d'une grande entreprise dans ses choix stratégiques et l'encourager à ne plus ignorer ce segment de population. Inversement, des entreprises aussi innovantes que Danone par exemple ont largement contribué à faire évoluer les ONG dans leurs pratiques en étant force de proposition dans la mise en place de ces partenariats. Les entreprises contribuent elles aussi à faire évoluer les ONG.

## **D.M. : Comment percevez-vous l'évolution de ces partenariats ONG/entreprises ? Selon vous, entre-t-on dans une nouvelle ère de co-création et de collaboration entre secteur associatif et secteur privé, ou cette tendance va-t-elle rester limitée aux entreprises et ONG les plus innovantes ? Quels sont les enjeux pour les entreprises et pour les ONG ?**

**F.R. :** Les exemples de partenariats ONG/entreprises sont de plus en plus nombreux et diversifiés dans leur contenu. Ceci est une excellente nouvelle et préfigure sans doute ce que sera l'entreprise de demain : un acteur de plus en plus responsable, à la fois par obligation (en raison d'une pression de plus en plus forte de la part des consommateurs et des législateurs) mais aussi par conviction, pour les plus avancées d'entre elles qui se sont déjà rendu compte qu'on pouvait à la fois servir les populations les plus démunies et ne pas perdre d'argent, voire en gagner un peu.

Les enjeux pour les entreprises qui l'ont bien compris sont très importants, et à tous les niveaux : au niveau des salariés qui trouvent un sens dans leur travail, au niveau des fournisseurs et des clients qui ont le sentiment de faire

## **“LES JEUNES GÉNÉRATIONS SOUHAITENT CONTRIBUER À UN MONDE MEILLEUR EN INVENTANT UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE AUQUEL CONTRIBUENT CES ALLIANCES ONG/ENTREPRISES.”**

d'une pierre deux coups en choisissant l'entreprise en question ou ses produits, au niveau de l'utilité sociale de l'entreprise qui sert des populations vulnérables (à condition évidemment que les produits soient de qualité et répondent à des besoins essentiels), au niveau de l'acceptabilité sociale de l'entreprise et de sa réputation. Nous avons une occasion formidable d'oublier la course à la croissance des 45 dernières années et de revenir à un modèle d'entreprise vertueux qui contribue à un mieux-être de tous ceux qu'elle touche. Ces entreprises sont d'ailleurs récompensées dans leur choix, comme le montrent toutes les initiatives actuelles qui font le pari d'un modèle différent, beaucoup plus responsable. Bien souvent, ces initiatives obtiennent d'excellents résultats.

Pour les ONG, il ne faut surtout pas se lancer dans ce type de partenariat par opportunisme, en raison d'un contexte de financement de plus en plus contraint, mais bien par conviction, avec toute l'authenticité que requiert cette démarche, si l'on veut obtenir de bons résultats. Il ne s'agit pas de vendre son âme aux entreprises si l'on n'est pas convaincu de la pertinence de cette complémentarité ONG/entreprises, et les réserves restent nombreuses dans le monde des ONG. Finalement, nous n'assistons pas tant à une évolution des ONG les plus anciennes vers cette nouvelle façon de toucher des publics démunis qu'à l'émergence de nouveaux acteurs convaincus de la pertinence de tels partenariats. Ce sont ces nouveaux acteurs qui occuperont probablement à l'avenir une place de plus en plus importante dans le monde des ONG. Leur émergence est favorisée par toutes ces jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail, qui rendent les générations précédentes responsables des impasses dans lesquelles nous sommes aujourd'hui et qui ne s'identifient plus à l'entreprise classique telle que nous l'avons connue il y a 10 ou 20 ans. Elles souhaitent contribuer à un monde meilleur en inventant un nouveau modèle économique auquel contribuent ces alliances ONG/entreprises de plus en plus nombreuses ces dernières années.

Le mouvement de fond est donc bien plus profond qu'un simple souci d'image de marque pour l'entreprise ou de restriction de financement pour l'ONG. En ce sens, il est très positif et annonciateur d'un nouveau modèle économique extrêmement sain pour un monde plus équitable et donc facteur de paix, même si le chemin reste encore long.

# 3. SAVOIR MESURER LA PERFORMANCE



---

## *Il est enfin fondamental de savoir mesurer l'efficacité des politiques menées par les entreprises pour assurer la meilleure acceptabilité des grands projets.*

---

Deux types d'outils de mesure et d'évaluation sont ici présentés. Ce sont eux qui, une fois mis en application, permettront la mise en cohérence nécessaire entre les intérêts des communautés locales, des entreprises et des différentes parties prenantes.

### **L'évaluation d'impact : une mesure indispensable pour mesurer la satisfaction des communautés locales**

La première évaluation est celle de l'impact des stratégies menées sur le terrain.

Sans évaluation, le risque est grand que les stratégies d'acceptabilité ne soient pas bien adaptées aux besoins réels ou soient très éloignées dans leur application des principes qui ont présidé à leur définition.

L'évaluation stricto sensu des initiatives sociétales menées par des entreprises est d'autant plus importante.

Comme le fait remarquer Esther Duflo<sup>1</sup>, seule une évaluation d'impact crédible et indépendante permet de créer un système vertueux. En effet, il n'y a rien de condamnable à voir des entreprises « gagner en réputation » en s'engageant dans des initiatives sociales si leur stratégie a un effet réel en termes de développement. Il faut donc s'assurer que leurs gains d'image correspondent bien à un impact positif sur le terrain dans les pays émergents.

C'est tout l'intérêt de l'article de Minh Ha-Duong, Lan Anh Nguyễn, Tracey Strange et An Ha Truong qui vise à comparer les directives sur les bonnes pratiques internationales en matière d'impact social avec les pratiques en vigueur au Vietnam. L'article présente les moyens de renforcer l'investissement de l'ensemble des parties prenantes dans la gestion et l'évaluation de l'impact social.

### **La performance sociétale : une mesure indispensable pour l'entreprise**

La seconde évaluation doit servir d'instrument de pilotage pour les entreprises elles-mêmes. L'effort des entreprises ne sera durable que s'il s'inscrit dans une forme de performance qu'il s'agit à cet égard de savoir mesurer.

L'article de Witold Henisz s'applique ainsi à créer les conditions d'une telle mesure de la performance en proposant d'intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux dans un cadre financier et de créer ce qu'il appelle la « *corporate diplomacy* ».

---

**David MÉNASCÉ**  
Coordinateur

---

---

<sup>1</sup> Article dans l'ouvrage collectif « *Creative Capitalism* » dirigé par Michael Kinsley

# ACCEPTABILITÉ SOCIALE des grands projets d'infrastructures au Vietnam

**Dr. Minh Ha-Duong**<sup>1,2</sup>  
minh.haduong@gmail.com

**Lan Anh Nguyễn**  
nguyenlananh83@gmail.com

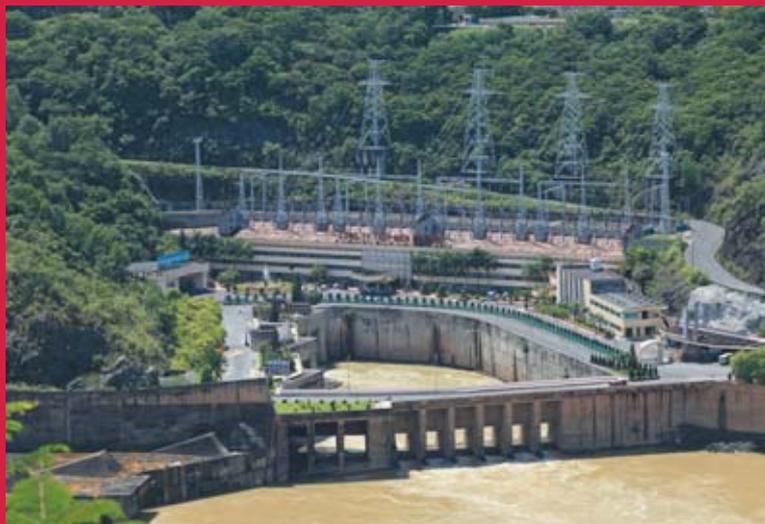
**Tracey Strange**<sup>3</sup>  
texc1001@gmail.com

**An Ha Truong**<sup>2</sup>  
truonganha87@gmail.com

1 Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement (CIRED/CNRS), Nogent-sur-Marne, France

2 Laboratoire Clean Energy and Sustainable Development (CleanED), Université des Sciences et des Technologies de Hanoi, Vietnam

3 Frink Advanced Research : <www.frink.at>



Minh Ha-Duong est Directeur de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Il a fondé le *Clean Energy and Sustainable Development Lab* en 2014 afin de contribuer au développement durable du secteur énergétique au Vietnam.

Lan Anh Nguyễn travaille dans le conseil en sciences sociales en tant que spécialiste des infrastructures au Vietnam.

Tracey Strange est consultante à Frink Advanced Services.

An Ha Truong réalise un doctorat à l'Université des Sciences et des Technologies d'Hanoi.

## MOTS CLÉS

- ETUDE D'IMPACT SOCIAL
- INFRASTRUCTURES
- PROJETS HYDROÉLECTRIQUES
- RÉINSTALLATION

Nous comparons les directives sur les bonnes pratiques internationales en matière d'étude d'impact social avec les pratiques en vigueur au Vietnam. Nous nous appuyons pour cela sur une revue documentaire des réglementations concernées, des observations participantes, des entretiens avec les parties prenantes et trois études de cas. Il ressort de cette analyse que le développement des infrastructures au Vietnam est en plein essor, malgré la complexité administrative et certaines inefficacités ; que la réinstallation impliquée par les projets hydroélectriques est aujourd'hui vivement critiquée en termes de justice environnementale ; et que l'indemnisation est le problème majeur, éclipsant toutes les autres réflexions sur l'impact social. Ce document présente les moyens de renforcer l'investissement de l'ensemble des parties prenantes dans la gestion et l'évaluation de l'impact social.

## INTRODUCTION

*Le développement d'infrastructures est une condition nécessaire à la croissance économique et à la modernisation. A l'échelle mondiale, les sommes investies dans les infrastructures représentent 7 à 10 % du produit national brut. Dans un pays en développement rapide comme le Vietnam, ce pourcentage est encore plus élevé. Les coûts pour les populations et les écosystèmes sont aussi importants. De tout temps, dans tous les pays du monde, des millions de personnes ont été déplacées pour permettre la construction de routes, de canaux et de barrages. Les effets indirects des projets, tels que la spéculation immobilière, modifient l'accès aux ressources naturelles, et la pollution environnementale accentue encore ces effets.*

*L'hydroélectricité, autrefois présentée comme un facteur essentiel de la modernisation, continue de jouer un rôle majeur dans le développement de l'énergie propre à faible émission de carbone. L'hydroélectricité est une source d'électricité à faible émission de CO<sub>2</sub> ; elle ne dépend pas des importations de combustibles et peut être adaptée à la hausse ou à la baisse en fonction de la demande – contrairement aux énergies solaire et éolienne. Ces dernières années, elle a été vivement critiquée en raison de son impact négatif sur les populations et l'environnement. En 2004, le WWF disait ainsi : « Les barrages sont à la fois*

une bénédiction et une malédiction.» Les grands barrages détruisent les écosystèmes, ce qui a des répercussions sur les zones humides et les espèces d'eau douce, tandis que les bienfaits économiques ne sont pas forcément distribués de façon équitable, mais vont plutôt aux promoteurs immobiliers et aux investisseurs.

Afin d'étudier le processus compliqué de mise en rapport des avantages et des coûts des grands projets d'infrastructures, les gouvernements et les organismes de financement internationaux exigent des études d'impact environnemental et social (EIES). Dans un monde idéal, seuls les projets présentant des EIES conformes seraient financés, ce qui garantirait des impacts acceptables. Or la réalité montre certains obstacles et inefficacités importants, notamment un problème important de mauvaise foi. Tous les rapports d'EIES ou presque respectent le langage des réglementations. Pourtant certains problèmes de réinstallation ou de perte de biodiversité subsistent.

Il n'existe toujours pas de mécanisme cohérent pour partager les enseignements des EIES entre les différentes branches de l'industrie. Cela entraîne la répétition des erreurs et l'accentuation d'une pression inadaptée sur les projets en cours et futurs. Alors qu'ils discutaient des impacts du barrage construit sur la rivière Sesan au Cambodge, Sangha et Bunnarith (2006) observaient ceci : « le problème de la rivière Sesan met en lumière les enseignements tirés de la gouvernance de l'eau dans la région du Mékong, mais montre surtout à quel point ces enseignements continuent d'être ignorés. » En outre, une grande partie de la littérature sur l'EIES est très liée aux différents projets et n'aide que très peu à comprendre comment améliorer l'EIES de façon systématique.

Une autre part importante des études liées à l'EIES s'intéresse à l'impact environnemental plutôt que social, donnant ainsi une analyse incomplète des interactions homme - environnement. La base de données scientifiques la plus populaire renvoie ainsi 81 100 résultats pour la recherche « impact environnemental des barrages », contre seulement 13 700 résultats pour la recherche « impact social des barrages » (consultation de la base au 18/19/2015). Dans une volonté de répondre au besoin d'une analyse plus approfondie de l'impact des infrastructures, nous avons choisi de nous concentrer sur la dimension sociale.

Des études antérieures suggèrent que la réinstallation – le déplacement économique et/ou physique de populations – est le principal enjeu social pour de nombreux projets. Bien que la plupart des grands projets d'infrastructures nécessitent de déplacer un certain nombre de personnes pour assurer une mise en œuvre efficace, le problème est particulièrement aigu pour les projets hydroélectriques. Les projets hydroélectriques sont particulièrement intéressants pour comprendre comment les réglementations tentent d'atténuer l'impact des déplacements, et ce que ces directives permettent de réaliser sur le terrain.

Après examen des coûts et des risques associés aux barrages hydroélectriques au Vietnam, Tu et al. (2013) ont conclu que « concernant les coûts de la réinstallation, il semble que les citoyens vivent généralement plus mal à la suite d'une réinstallation. Le gouvernement du Vietnam a appliqué la politique de « l'échange de terres » dans les pratiques de confiscation de terres depuis les années 1990, y compris celles destinées à accueillir des projets hydroélectriques. Toutefois, dans de nombreux cas, les terres accordées en tant qu'indemnisation étaient moins intéressantes en termes de surface et de qualité que les terres confisquées. L'indemnisation et l'aide apportée sont insuffisantes pour que les populations déplacées puissent reproduire les mêmes pratiques agricoles que sur leurs anciennes terres. Les populations sont plus pauvres qu'avant leur réinstallation. » Huu (2015) a fait remarquer que « à ce jour, environ

200 000 personnes ont été déplacées et réinstallées en vue de la construction de barrages hydroélectriques, dont plus de 90 % sont des minorités ethniques. La majorité des personnes déplacées n'ont pas une vie stable suite à la réinstallation, et leurs conditions de vie sont beaucoup plus difficiles qu'avant la réinstallation. Dans la pratique, très peu de cas de réinstallation liés à la construction de barrages hydroélectriques sont considérés comme des succès au Vietnam. »

Malgré un ensemble de directives solide associé aux projets d'infrastructures au Vietnam, les données disponibles sur l'impact social demeurent préoccupantes. L'appauvrissement et la baisse de la qualité de vie sont-ils un résultat inévitable de la réinstallation ? Existe-t-il des moyens concrets et applicables de limiter les dommages, voire d'améliorer les moyens de subsistance ? Compte tenu de ces problématiques, nous avons réalisé une analyse comparative des directives/EIES fondées sur les meilleures pratiques internationales et des pratiques ayant cours au Vietnam, en recherchant plus particulièrement quelles caractéristiques constituent des obstacles au développement d'infrastructures durables et lesquelles permettent aux projets d'infrastructures de minimiser les effets dommageables sur les populations et l'environnement tout en trouvant le meilleur équilibre entre objectifs de développement et coûts.

## 1. MÉTHODE ET OBSERVATIONS

Ce rapport est basé sur 1) une revue documentaire des réglementations pertinentes, 2) notre expérience personnelle de consultants chargés de la mise en œuvre de divers projets hydroélectriques et autoroutiers, 3) des entretiens avec des responsables d'organismes de prêt internationaux, des personnes concernées et des consultants, et 4) trois études de cas présentées dans la deuxième partie.

### 1.1 L'EIES EN THÉORIE : LES LIGNES DIRECTRICES

Les études d'impact environnemental et social (EIES) sont, comme leur nom l'indique, des outils qui servent à évaluer l'impact des projets sur les écosystèmes ou les environnements, ainsi que sur les populations (Morgan, 2012). Les décisions concernant la viabilité et les conséquences possibles des projets d'infrastructures et d'autres projets de développement reposent sur les données contenues dans ces études.

L'International Association for Impact Assessment (IAIA) définit l'EIES comme *processus d'identification, de prévision, d'évaluation et d'atténuation des effets biophysiques, sociaux et autres effets pertinents des projets de développement avant que les décisions importantes ne soient prises et les engagements contractés.* (IAIA, 1999)

La première source de directives définissant ce que ces EIES doivent contenir est le droit national. Au Vietnam,

la loi de 2005 sur la protection de l'environnement (art. 18) exige qu'une étude d'impact environnemental (EIE) soit menée pour les projets d'envergure nationale ou pour ceux présentant des risques ou ayant des effets potentiellement néfastes sur l'environnement. Bien que ces EIE ne considèrent pas « l'impact social » comme une catégorie à part, la loi (art. 20) prévoit que ces études doivent contenir les avis des comités populaires des municipalités et des représentants des communautés de population présents à l'endroit où le projet doit être implanté, y compris les avis défavorables. La loi (art. 21) stipule également qu'avant de tirer des conclusions ou de prendre des décisions, les comités d'évaluation des EIE doivent examiner les requêtes ou les recommandations adressées par les organisations, les communautés de population et les particuliers. Les décrets n° 69/2009/ND-CP et n° 197/2004/ND-CP adoptés par le gouvernement vietnamien encadrent le rôle des administrations locales : « en se basant sur les réalités locales, les présidents des comités populaires des provinces doivent statuer sur d'autres mesures d'appui afin de stabiliser la vie et la production des personnes dont les terrains ont été récupérés. »

Les réglementations internationales constituent un autre niveau de règles régissant l'évaluation de l'impact des grands projets d'infrastructures au Vietnam. De 2010 à 2014, le Vietnam se classait troisième parmi les pays destinataires d'une aide extérieure (OCDE, 2015). Plus de 40 % des investissements en infrastructures dans le pays sont financés par des sources extérieures. Le financement étranger va de pair avec un système de surveillance destiné à évaluer dans quelle mesure un projet respecte les objectifs de développement de l'organisme de financement. Les réglementations en matière de surveillance et de reporting sont destinées à améliorer la probabilité de résultats durables.

Les principales sources de financement externe pour les infrastructures au Vietnam sont la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BAD), l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), la KfW et la GTZ en Allemagne, et l'Agence française de développement (AFD). Des organismes de financement climatique, du Mécanisme de développement propre (MDP) au Fonds vert pour le climat récemment créé, sont également impliqués dans les projets hydroélectriques. Chaque organisation a son domaine d'intervention de prédilection concernant la taille, l'emplacement géographique et le type de projets soutenus. La structure financière et les conditions associées au financement sont également variables. Toutefois, ces agences exigent toutes qu'une certaine forme d'EIES soit menée avant l'approbation de projets de grande ampleur (ADB 2009, WB 2001, JICA 2010).

Par exemple, selon les procédures actuelles de la Banque mondiale, la Banque doit s'assurer que l'emprunteur a exploré l'ensemble des conceptions de projet alternatives viables afin d'éviter toute réinstallation involontaire et, lorsqu'il n'est pas possible d'éviter la réinstallation, il s'agit de minimiser son ampleur et ses conséquences,

notamment à travers le réalignment des routes ou la réduction de la hauteur des barrages. La politique de réinstallation involontaire actuelle de la Banque mondiale présuppose que le projet justifie les expulsions ou les restrictions d'accès aux ressources et ne contient pas d'obligation d'évaluer au préalable si le projet favorise ou non l'intérêt général.

Malgré les progrès constatés dans la réforme des systèmes nationaux, des écarts importants subsistent entre les exigences et les directives des différents partenaires du développement (gouvernement, ministères, agences locales, banques internationales, agences de développement d'autres pays), nécessitant ainsi une harmonisation. Les écarts entre les directives sur les études d'impact environnemental et social émises par les organismes de financement internationaux et les pratiques en vigueur dans le pays peuvent conduire à des résultats imprévus et/ou non viables.

## 1.2 PROCESSUS ET PRATIQUES DES EIES

Les grands projets d'infrastructures impliquent des acteurs privés, des ministères centralisés et des administrations locales.

Une conception adéquate est essentielle pour minimiser l'impact. Les acteurs privés en charge de la conception détaillée déterminent le périmètre du projet. Ils s'appuient sur leur expertise et leurs méthodes de travail pour piloter le projet à ses débuts. Le bureau d'études est généralement un consortium dirigé par un consultant principal assisté de plusieurs autres consultants. Le consultant principal est choisi en fonction de la nature de l'infrastructure : pour la construction d'une autoroute, par exemple, on embauchera plutôt une personne possédant une expérience en ingénierie des ponts et chaussées, tandis que pour une centrale hydroélectrique, on choisira un bureau d'études ayant une expérience des barrages et des centrales électriques. Une expertise dans les domaines social et environnemental n'est pas un critère prioritaire. Le consultant principal sous-traite généralement l'EIE à un autre consultant, qui peut à son tour sous-traiter la partie sur l'étude d'impact social.

En ce qui concerne le gouvernement, la planification et le développement de grands projets impliquent les ministères suivants :

- Cabinet du Premier ministre, en charge de l'approbation de l'orientation du développement ;
- Ministère de la construction (MoC), Ministère de tutelle en charge du développement urbain ;
- Ministère de la planification et de l'investissement (MPI), qui alloue le budget de l'État. Tous les grands projets d'investissement doivent obtenir l'approbation du MPI. Il prépare le Plan de développement socio-économique ;

**“MALGRÉ LES PROGRÈS CONSTATÉS DANS LA RÉFORME DES SYSTÈMES NATIONAUX, DES ÉCARTS IMPORTANTS SUBSISTENT ENTRE LES EXIGENCES ET LES DIRECTIVES DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT (GOUVERNEMENT, MINISTÈRES, ETC.)”**

- Ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement (MonRE) qui gère les ressources en eau, l'utilisation de l'eau, la pollution et est chargé de l'aménagement du territoire ;
- Ministère des Finances (MdF) qui distribue les fonds de l'Etat aux secteurs et aux projets, fixe les objectifs annuels des secteurs et régule la comptabilité.

La coordination des projets d'aide publique au développement (APD) suit une approche descendante qui converge vers le MPI, et dans laquelle le ministère des Finances est « l'emprunteur » contractuel officiel, et les ministères ou les agences de tutelle agissent en tant que superviseurs de la mise en œuvre opérationnelle pour le compte de l'État. Le ministère des Finances, au nom du gouvernement du Vietnam, emprunte des fonds auprès de donateurs et de banques de développement qui ont leurs propres conditions financières et politiques techniques. Puis le ministère alloue les fonds aux agences chargées de l'exécution du projet par le biais du Trésor (pour les projets qui ne génèrent pas de revenus futurs), ou sous-prêtent ces fonds par le biais de la Banque de développement du Vietnam (pour des projets qui génèrent des revenus plus tard).

Les projets impliquent de nombreuses agences responsables aux niveaux national, provincial et municipal. Les comités populaires provincial et municipal ont en général une capacité limitée pour mener à bien les projets d'APD car ils ne maîtrisent pas suffisamment les procédures d'administration de projet et les meilleures pratiques de gestion. Les collectivités locales n'ont pas trop l'habitude de mobiliser des sources de financement autres que les transferts du gouvernement central (Trần Tiệp Đệ 2012). Bien qu'elles aient le contrôle final de l'exécution du projet, leurs normes et leurs méthodes peuvent différer de celles des bailleurs de fonds internationaux, et par conséquent la construction peut différer de la conception approuvée et ce, de façon problématique (Phạm Tuyên-Ngoc Sơn 2015, MONRE 2011). D'un autre côté, les bailleurs de fonds peuvent également manquer de connaissances et d'implication lors de la mise en œuvre sur le terrain, et par conséquent ne pas avoir une idée précise de la façon dont la construction d'infrastructures affecte réellement les populations et les écosystèmes.

Le processus d'EIES est conçu pour informer « avant que des décisions majeures soient prises. » Dans la pratique, cependant, le calendrier des études EIES et son influence sur l'approbation du projet est loin d'être simple ou transparent.

De nombreux projets de développement nécessitant l'acquisition de terres ou de ressources naturelles vont entraîner la réinstallation des communautés locales avant la mise en œuvre du projet. Le parc éolien Phu Lac dans la province de Binh Thuan, qui bénéficie de l'appui financier de l'agence allemande KfW, illustre ce point. Son étude de faisabilité a été approuvée en janvier 2010 mais il a fallu attendre trois ans pour la signature du prêt. La réinstallation et d'autres tâches telles que la construction de routes et l'enlèvement de munitions non explosées ont donc été effectuées avant que le prêt ne soit accordé. Un retard de trois ans entraîne une longue exposition aux fluctuations des taux de change, étant donné que la construction physique des projets de parc éolien prend habituellement moins d'un an. Dans ce cas précis, le retard peut s'expliquer par le fait qu'il s'agissait de la première EIES effectuée dans le pays pour un parc éolien. La surveillance des donateurs était très présente.

Nous avons vu d'autres cas où la réinstallation et le déplacement de populations ont eu lieu en anticipation de la participation de donateurs afin d'éviter spécifiquement de se conformer aux politiques de protection des donateurs. De nombreux projets de développement qui nécessitent l'acquisition de terres ou de ressources naturelles entraînent la réinstallation ou le déplacement de populations durant une période antérieure à la mise en œuvre du projet. Par exemple, des familles du quartier de Tay Ho, à Hanoi, ont été menacées d'expulsion dans le cadre d'un projet de réinstallation

bien qu'aucun jugement n'ait encore été rendu (ĐCSVN 2015).

Après qu'un projet a été approuvé, les pouvoirs publics ont moins de poids pour obliger le promoteur à gérer les problèmes des personnes touchées et de l'environnement. Une fois que le projet est en marche, le contrôle des autorités est généralement limité.

## 2. EXEMPLES DE GESTION DE L'IMPACT SOCIAL

Cette partie présente trois cas différents de gestion de l'impact social dans le cadre de projets hydroélectriques menés dans différentes régions du Vietnam. Le premier projet est financé par une banque japonaise et donc soumis à des directives nationales ; les deuxième et troisième projets appliquent les politiques de leurs donateurs que sont la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement.

### 2.1 PROJET DE CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE SREPOK 4

Description : production d'électricité utilisant l'eau du canal de décharge du projet de centrale hydroélectrique Srepok 4 en amont. Capacité installée totale de 64 MW, pas de barrage ni de réservoir.

Dates : date de début : octobre 2010. Mise en service de la première unité le 25/12/2013.

Lieu : Communes Ea Huar, Ea Wer et Krông Na, région Buon Đôn, province Đắk Lắk, Vietnam. Coordonnées GPS 12.8934412, 107.8116228.

Financement : Prêt commercial de la Sumitomo Mitsui Banking Corporation (Japon) en vertu du Programme d'assurance-crédit à l'exportation non contraignant de Nippon Export and Investment Insurance (NEXI), garanti par le gouvernement vietnamien.

Un examen rapide du projet Srepok 4A révèle de nombreux exemples de complications inhérentes à la conduite de la construction de grandes infrastructures (dégradation des moyens de subsistance et des biens immobiliers, pollution, déplacement de populations).

Les documents associés au projet (rapport d'EIE, plan de réinstallation) pour Srepok 4A ont été préparés conformément aux réglementations du Vietnam. Dans l'EIE, l'impact sur l'approvisionnement en eau des cultures et des sites touristiques situés sur la partie de la rivière Srepok s'étendant du barrage Srepok 4 à la centrale électrique Srepok 4A était considéré comme satisfaisant. Toutefois, la situation réelle ne correspondait pas aux calculs de l'EIES.

La dérivation de l'eau prévue dans le projet a entraîné une pénurie d'eau dans une partie de la rivière en amont de la centrale, et a eu un impact négatif sur le village de Buon Don (une destination touristique, à proximité du parc national de Yok Don). Les chutes d'eau et la rivière sur le site se sont asséchées et attirent par conséquent beaucoup moins de touristes. Cela entraîne de graves

problèmes pour les personnes dont les revenus dépendent directement de l'activité touristique.

On savait que la construction et l'existence d'un canal de dérivation de l'eau pour la centrale allaient rendre la communication et le transport plus difficiles. Pour pallier ce problème, le maître d'ouvrage du projet a construit des ponts. Mais durant la construction, les gens se sont plaints du fait que les ponts étaient de mauvaise qualité et peu sûrs. Un groupe d'une cinquantaine de personnes s'est rassemblé pour empêcher la construction de l'usine, à la suite de quoi les autorités locales ont décidé de reporter la construction des ponts afin d'en examiner les plans et d'effectuer des contrôles de sécurité. Finalement, durant la construction, le canal de dérivation de l'eau s'est rompu en raison de fortes pluies, provoquant l'inondation des terres utilisées par la population locale pour l'agriculture.

Il y a d'autres problèmes : plaintes concernant des indemnités inappropriées, dommages aux habitations provoqués par les travaux (fissures dans les murs, vitres brisées), pollution par des déchets solides et inondations.

L'aspect positif est que les agriculteurs dont les terres ont été endommagées ont pour la première fois pris conscience de leurs droits de propriété et ont bénéficié d'une aide juridique qui leur a permis d'obtenir une juste indemnisation.

## 2.2 BARRAGE DE TRUNG SON

**Description :** la centrale hydroélectrique de Trung Son, d'une puissance de 260 MW, est un projet à objectifs multiples (production d'électricité, régulation des crues, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>). Des informations supplémentaires ainsi que le rapport EIES sont disponibles sur le site <http://trungsonhp.vn/>

**Lieu :** Rivière Ma et site du projet dans les provinces de Thanh Hoa, Son La et Hoa Binh.

**Financement :** Banque mondiale

**Dates :** mise en service prévue au quatrième trimestre 2016.

Les rapports concernant l'étude d'impact environnemental et social, les moyens de subsistance pour les populations autochtones, etc., ont été préparés conformément aux réglementations de la Banque mondiale. Tous les documents sont disponibles sur les sites Web respectifs du maître d'ouvrage et de la Banque mondiale.

Le projet Trung Son a un cadre d'évaluation et de suivi multiniveau pratique et efficace qui comprend les éléments suivants :

- Comité d'examen de la sûreté du barrage/Groupe consultatif technique du projet (PATP) ;
- Panel d'experts environnementaux et sociaux (POE) ;
- Consultants en contrôle indépendants (IMC) ;
- Contrôle régulier par le personnel de la Banque mondiale.

Il comprend également des programmes d'atténuation de l'impact environnemental et social bien financés, dont un programme de 28 millions de dollars consacré à l'amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistance des populations touchées et à la protection de l'environnement (avec un total de plus de 50 offres liées à des problèmes environnementaux et sociaux).

Concernant la prise en compte des revendications des personnes touchées, le maître d'ouvrage TSHPCo a établi un plan détaillé visant à garantir que l'ensemble des réclamations liées à l'indemnisation soient traitées rapidement, via deux canaux : les comités populaires au niveau municipal et au niveau provincial et un groupe d'étude des revendications indépendant constitué par le maître d'ouvrage. Le processus de règlement des litiges et des réclamations ne prend fin que lorsque les personnes concernées sont satisfaites du résultat. TSHPCo possède son propre site Web, <http://www.trungsonhp.vn>, où les informations publiées concernant le traitement des litiges et des réclamations sont mises à jour en permanence.

## 2.3 BARRAGE DE SONG BUNG 4

**Description :** Le Barrage de Song Bung 4 est un projet hydroélectrique au fil de l'eau d'une capacité totale de 156 MW.

**Dates :** première unité mise en service le 01/10/2014.

**Lieu :** Rivière Vu Gia, province de Quang Nam

**Financement :** Banque asiatique de développement

Les deux exemples précédents laissent penser que les problèmes liés à la réinstallation et à l'assurance de moyens de subsistance pour les personnes déplacées sont mieux traités dans les projets financés par des bailleurs de fonds internationaux (APD de la Banque mondiale ou de l'ADB) que ceux financés par des organismes nationaux. En effet, les projets internationaux doivent se conformer à la fois aux réglementations du Vietnam et aux directives du donateur. Grâce à l'application de ces directives et à la supervision étroite des donateurs, le processus de réinstallation a été sensiblement amélioré par rapport à celui des projets réglementés par le Vietnam. Certains problèmes subsistent néanmoins.

Par exemple, dans le cas de Song Bung 4 (165 MW, projet financé par l'ADB 36352-013), une indemnisation a été versée aux ménages concernés afin qu'ils puissent construire de nouvelles maisons eux-mêmes. C'était une initiative destinée à régler un problème très souvent constaté dans de nombreux autres projets hydroélectriques, à savoir que les habitations proposées lors de la réinstallation ne satisfont pas aux besoins des personnes déplacées. Toutefois, lorsque les populations ont tout de suite reçu de grosses sommes d'argent, certaines ont préféré les dépenser dans des maisons en bois mieux aménagées, dans l'achat d'un nouveau moyen de transport ou dans d'autres choses sans rapport avec la génération de revenus. Une conséquence imprévue a été le déboisement provoqué par cette tendance de la maison en bois (VNTimes 2012). A l'inverse, le projet Trung Son a évité ces problèmes parce que la Banque mondiale a exigé que les modèles de maison soient approuvés avant de verser les indemnités.

Les terres agricoles disponibles dans la zone de réinstallation constituent un autre problème. Dans le cadre du projet Song Bung 4, chaque ménage dispose de 1,5 ha, comme stipulé dans le plan approuvé, mais les personnes concernées ont déclaré que cela n'était pas suffisant. Outre la réinstallation, ce projet a eu d'autres impacts sociaux, notamment des plaintes faisant état de problèmes avec les travailleurs clandestins originaires de Chine présents sur le projet (Nguyễn Thành 2013), et des allégations selon lesquelles des agents locaux corrompus auraient menti au sujet du montant des pertes matérielles afin de détourner une partie de l'indemnisation (Nguyễn Văn 2014).

## 3. RÉSULTATS

### 3.1 LA COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE MULTIPLIE LA COMPLEXITÉ DU PROJET

La complexité des projets est un obstacle important à l'efficacité des études d'impact. Les facteurs qui rendent les projets plus difficiles sont les suivants :

- Les projets ont trois langues de travail : le vietnamien, l'anglais et la langue du pays à l'origine du financement international. En général, les projets d'aide publique au développement exigent que le consultant principal ainsi que l'entrepreneur principal soient de la même nationalité que le donateur.
- Les projets couvrent plusieurs villes ou provinces. Par exemple, le transfert de fonds entre les provinces et la coordination générale du projet exigent de longs processus au niveau central.
- Les projets couvrent les sous-secteurs de plusieurs ministères. Par exemple, les différents partenaires versent des pots-de-vin dont les montants sont difficiles à connaître.
- Les projets ont de multiples donateurs. Par exemple, les trois premières lignes du métro de Hanoi en construction sont toutes financées par un pays différent (Chine, Japon et France) ; chacune nécessite de faire appel à une société d'ingénierie nationale et à une compagnie ferroviaire nationale. C'est non seulement une absurdité technique, mais cela complique aussi l'étude d'impact sans raison.

La complexité entraîne le retard de l'approbation et du démarrage du projet, en particulier pour les contrats d'approvisionnement, et nuit à la mise en œuvre efficace des projets d'infrastructures. Les réalités sociales continuent d'évoluer durant ces périodes. Les gens se déplacent, l'économie croît (ou ralentit), les médias peuvent s'intéresser aux projets et améliorer leur visibilité, mettant ainsi en lumière des conflits ou des problèmes. Les retards de plusieurs années font de l'évaluation de l'impact social une cible mouvante, beaucoup plus difficile à atteindre. En outre, de longues échéances permettent de justifier plus facilement les écarts entre les estimations au rabais et les problèmes sociaux rencontrés.

Lorsque le système administratif est trop complexe, il devient inefficace. En fin de compte, le rôle de l'État dans l'indemnisation des populations déplacées s'affaiblit, laissant le maître d'ouvrage négocier directement avec les personnes touchées.

La croissance économique et démographique rapide du Vietnam a entraîné la multiplication des nouveaux projets d'infrastructures. Une bonne gestion des projets d'infrastructures nécessite davantage de ressources humaines et une capacité institutionnelle renforcée pour réglementer, planifier, exploiter et gérer les actifs et les services d'infrastructures (Pham, 2014).

### 3.2 LA RÉINSTALLATION RESTE UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE

Bien que l'évaluation d'impact puisse sembler un processus rationalisé, un examen plus approfondi révèle certains enjeux importants, en particulier dans le domaine de la réinstallation involontaire. Les directives sur le développement prévoient que les populations continuent de vivre dans des conditions « égales ou supérieures » suite à leur réinstallation. Mais traduire cet objectif en résultats concrets et acceptables pour les populations concernées est loin d'être simple. Les personnes concernées par la réinstallation involontaire (RI) sont confrontées à un certain nombre de risques et de violations des droits de l'homme bien documentés, tels que l'absence de domicile, la perte des moyens de subsistance, l'insécurité alimentaire, le traumatisme psychologique, les effets néfastes sur la santé, une morbidité et une vulnérabilité accrues, en particulier chez les femmes et les enfants, la marginalisation économique et culturelle, et la désintégration sociale.

**“LORSQUE LE SYSTÈME ADMINISTRATIF EST TROP COMPLEXE, IL DEVIENT INEFFICACE. EN FIN DE COMPTE, LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS L'INDEMNISATION DES POPULATIONS DÉPLACÉES S'AFFAIBLIT, LAISSANT LE MAÎTRE D'OUVRAGE NÉGOCIER DIRECTEMENT AVEC LES PERSONNES TOUCHÉES.”**

Par exemple :

- Les litiges fonciers entre le gouvernement et les populations ont eu tendance à s'aggraver lorsque les agriculteurs ont voulu protéger leurs terres et leurs biens. Les personnes expulsées de force ont été arrêtées, molestées ou pire encore. Le 25 avril 2014, les autorités de Hanoi ont mobilisé "des milliers de personnes", y compris de la mafia, pour récupérer des terrains par la force à Duong Noi, dans le quartier de Ha Dong - selon de nombreux témoins (BBC Tiếng Việt, 2014).
- En juin 2012, des familles récalcitrantes se sont affrontées avec un groupe d'hommes recrutés pour défricher leurs terres pour le site EcoPark, laissant plusieurs villageois blessés et d'autres déterminés à protéger leurs maisons si des équipes de démolition devaient revenir à Van Giang, Hung Yen. (Mac Lam, 2012)

La réinstallation impliquée par les projets hydroélectriques est aujourd'hui vivement critiquée sur les points de justice environnementale par la société vietnamienne (CPV, 2012). Les RI sont souvent considérées comme discriminatoires car ce sont généralement les franges de la population pauvres et marginalisées qui doivent déménager pour laisser la place aux projets de développement. Les effets de la réinstallation ne sont pas les mêmes chez toutes les populations : les barrages sont construits dans des zones de montagne et ont tendance à affecter les populations pauvres de manière disproportionnée. Ceux qui vivent dans des zones éloignées et de haute montagne ont moins accès à l'éducation, les taux de décrochage scolaire sont plus élevés, la scolarisation des enfants est plus tardive, l'accès aux services financiers classiques est réduit, les terres sont moins fertiles et les emplois hors exploitation sont limités. En moyenne, ces personnes ont moins accès aux marchés et tirent moins de revenus de ces marchés. Les différences de conditions de vie matérielles entre les ménages qui vivent dans les deltas et ceux qui vivent dans les zones de montagne s'accroissent. La composition multiethnique du Vietnam, avec plus d'une cinquantaine d'ethnies et de langues différentes, s'ajoute à la difficulté d'évaluer et de gérer les répercussions sur ces populations et ses communautés. (UNDP, Poverty Situation Analysis Of Ethnic Minorities in Vietnam 2007 - 2012).

### 3.3 UNE INDEMNISATION ÉQUITABLE, CLÉ DE LA SATISFACTION MAIS DIFFICILE À DÉTERMINER

Déterminer ce qu'est une indemnisation équitable est un aspect critique de l'acceptabilité sociale des grands projets d'infrastructures. Selon les statistiques du gouvernement, 70 % des plaintes de citoyens sont liées à des litiges fonciers et nombre d'entre elles sont longtemps restées au point mort (VGP, 2015).

Bien que la loi et les directives définissent une politique d'indemnisation unifiée, dans la pratique, il y a une différence entre les zones urbaines et les zones de montagne. Dans ces dernières, l'indemnisation consiste souvent en la fourniture d'un terrain équivalent. Dans les villes, les personnes touchées ont plusieurs possibilités. Elles peuvent choisir : a) de l'argent ; b) un terrain équivalent, c'est-à-dire un appartement ou une maison comparable dans la zone de réinstallation ; ou c) l'achat d'un terrain à un tarif préférentiel dans leur quartier actuel. L'une des raisons de cette différence est que les personnes touchées dans les villes ont plus de poids politique. Dans les zones de montagne, les sites contestés ont moins de visibilité, étant donné qu'il faut parfois plusieurs jours de voyage à un journaliste pour se rendre sur place.

Le rapport entre le montant de l'indemnisation et le prix du terrain sur le marché est problématique, et il est compliqué par la pénurie d'agences professionnelles spécialisées dans les estimations foncières. Le prix des terrains annoncé par le gouvernement n'est pas actualisé en fonction de l'évolution des prix du marché dans certaines localités, mettant ainsi les ménages réinstallés dans une situation défavorable. Dans certains cas, le prix du terrain annoncé par le gouvernement équivalait à seulement 30 à 60 % du prix du marché. (BBC News, 2012).

Le Comité populaire de la province a le pouvoir de prendre des décisions à la fois sur le prix des terrains et les expulsions forcées. En raison de l'absence d'indications précises sur la façon de déterminer les prix des terrains applicables, chaque province ou ville propose des solutions différentes qui peuvent entraîner des inégalités entre les dossiers. Dans la grande majorité des cas, c'est la décision administrative qui s'est imposée, et elle n'était pas en adéquation avec les prix du marché. En outre, le processus d'indemnisation pour la réinstallation est souvent lent. (Gillespie and al. 2015)

La plupart des gens ne signent pas un contrat officiel portant sur un programme d'indemnisation précis. Par conséquent, s'ils ne se plaignent pas de manière explicite, ils sont supposés être satisfaits. Le Chi Cuong (2014) a ainsi écrit : « d'après l'estimation du consultant, presque tous les ménages interrogés sont satisfaits du plan d'indemnisation qui leur a été proposé dans le cadre du Projet. Certains ménages ne sont pas satisfaits du niveau d'indemnisation pour le terrain et les récoltes, ou du plafond d'aide proposé pour les terres agricoles. Cependant, après examen et clarification, le Comité populaire de Gia Lai a conclu que le plan d'indemnisation



pour ces ménages était totalement conforme aux réglementations de l'État et du Comité populaire de la province de Gia Lai. Après cela, ces ménages ont reçu l'indemnisation et l'aide prévues dans le plan d'indemnisation approuvé.» Mais même après que l'indemnisation a été versée, certains facteurs peuvent entraver la durabilité de la réinstallation, et conduire les ménages réinstallés à finalement revenir sur leur ancien terrain.

### 3.4 LES IMPACTS SOCIAUX AUTRES QUE LA RÉINSTALLATION SONT PEU PRIS EN COMPTE

Les rapports exhaustifs et indépendants sur l'étude d'impact social (EIS) des grands projets d'infrastructures au Vietnam restent une exception aujourd'hui. Actuellement, l'EIS est généralement incluse dans les rapports d'EIE et représente souvent une partie très limitée de ces rapports (environ 10 %, 20 % maximum). Ce n'est pas suffisant pour traiter convenablement tous les aspects sociaux tels que la parité entre les sexes, les inégalités ou le patrimoine culturel.

L'EIES que nous avons analysée se concentre sur le niveau d'émissions (tonnes de poussière, d'oxydes de soufre et d'oxydes d'azote, niveau de bruit en dB), tandis que d'autres aspects tels que l'évolution du bilan hydrologique, la déforestation, la production aquatique et l'impact sur la culture des populations autochtones sont brièvement décrits en quelques pages seulement (voir p. ex. Đoàn Đại biểu Quốc Hội tỉnh Phú Yên 2013). La plupart des rapports d'EIE concernant des projets de développement industriel, d'exploitation minière et de transport urbain que nous avons examinés abordaient rarement les prévisions d'impact social et écologique et contenaient très peu d'informations et de données sur la biodiversité locale, l'ethnographie, le patrimoine culturel ou l'archéologie. Pourtant, ignorer la culture des ménages affectés peut conduire à des tentatives de réinstallation inappropriées, notamment en construisant des appartements pour des personnes qui vivaient dans des maisons sur pilotis.

L'une des raisons à cela peut être d'ordre méthodologique. Même dans les pays dotés d'universités et d'instituts de recherche de pointe, il y a encore des polémiques sur la capacité de la science à bien anticiper les répercussions sur les écosystèmes naturels ou les systèmes humains. Il y a un risque que les impacts qualitatifs, qui sont encore plus difficiles à mesurer, soient tout simplement éliminés de l'EIES.

C'est là que les directives ont un rôle clé à jouer. Elles peuvent aller au-delà des données quantitatives telles que les mesures de CO<sub>2</sub> pour donner des orientations plus explicites sur l'emploi de méthodes et d'outils de sciences sociales que la plupart des ingénieurs connaissent peu.

## 4. DISCUSSION

### 4.1 ALIGNER LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE SUR LES RÉSULTATS

L'EIES doit être acceptable pour les organismes de financement et les superviseurs publics. S'il y a un problème social et environnemental inacceptable, l'exécution du projet ou l'étude d'impact doit être modifiée. Cela pose le problème de la démarche qui prend le pas sur la substance, ce qui crée des situations où ce sont les études qui sont modifiées à la place des projets qu'elles étaient censées renseigner.

L'étude et la gestion de l'impact social ne sont pas des processus distincts ; elles sont au contraire étroitement liées. Par exemple, les consultants qui réalisent l'EIES devront peut-être aussi demander aux gens s'ils acceptent la proposition d'indemnisation. Leur mandat étant limité, il s'agit en fait d'une intervention, pas d'une observation. Ils peuvent soumettre les questions non résolues à l'avis des maîtres d'ouvrage, qui continueront de négocier jusqu'à la résolution de la question de l'indemnisation. Dans cet exemple, c'est le projet qui est modifié en ajustant l'indemnisation. Les détails des opérations ne peuvent pas être abordés dans le rapport d'EIES final, qui peut seulement mentionner qu'il n'y a pas de questions en suspens.

### 4.2 ATTÉNUER LE CONFLIT D'INTÉRÊTS INHÉRENT AVEC EXPERTISE

Les problèmes de conflits d'intérêts dans le processus d'EIES ont commencé à attirer davantage l'attention récemment, un accent particulier ayant été mis sur la remise en question de la « neutralité » de ces documents d'orientation technique (voir par exemple Stoen et al, 2015).

Les consultants ne sont pas des experts indépendants. Ils sont dissuadés de signaler les impacts négatifs qui pourraient retarder ou empêcher l'approbation du projet, ce qui aurait des répercussions sur leur rémunération. La notification de dysfonctionnements compromet également la marche des affaires future. Même si le sous-traitant en charge de l'étude d'impact social identifie des problèmes qui pourraient interrompre le projet, le rapport doit encore passer par le sous-traitant de l'EIE, le consultant principal et le maître d'ouvrage avant d'être transmis à l'organisme de financement. Chacune de ces étapes donne la possibilité de modifier, de supprimer ou de réécrire les chapitres décrivant les risques fatals pour le projet.

Les rapports d'EIE et d'EIS sont commandés par les maîtres d'ouvrage comme l'exigent la loi vietnamienne et les directives des donateurs. Les investisseurs et les propriétaires ont intérêt à exploiter les failles dans les directives d'estimation d'impact afin de ramener au premier plan les impacts positifs et de minimiser les résultats négatifs et les problèmes d'atténuation. Cela peut arriver malgré la qualité des experts et des techniques de prévision, parce qu'il existe toujours une certaine ambiguïté scientifique dans ce domaine. La plupart des aspects sociaux ne sont pas faciles à saisir dans des évaluations quantifiées précises et déterministes.

L'une des façons de régler ce problème d'indépendance des experts consiste à miser sur la différence entre l'aspect social et les aspects techniques/environnementaux : les sujets peuvent être impliqués dans la dialectique, c'est-à-dire un raisonnement, une exposition ou un argument systématique qui juxtapose des idées opposées ou contradictoires et cherche à résoudre leur conflit. Une capacité de contre-expertise réside – ou pourrait être développée – dans les ONG, les universités et d'autres pratiques communautaires qui s'investissent dans les types de production collaborative de connaissances et d'apprentissage de rigueur dans la littérature (Duncan 2013).

### 4.3 AMÉLIORER LA TRANSPARENCE ET LA CONCERTATION EN PRÉVISION D'UNE EIES 2.0

Par définition, les grands projets d'infrastructures ont un intérêt national, qui peut être en adéquation ou non avec les intérêts locaux. Ainsi, quelle que soit la situation politique dans un pays donné, les décisions concernant le développement d'infrastructures remettent souvent en question les processus démocratiques. Elles sont prises par les gouvernements et mises en œuvre au nom d'intérêts nationaux par des acteurs majeurs des secteurs public et privé. La décision finale concernant ce type de projets ne revient pas aux personnes concernées.

Au lieu de cela, l'évaluation des besoins des personnes concernées et de l'impact potentiel est effectuée à travers divers types de processus de concertation. Ces concertations peuvent aller de processus très minutieux dont l'objectif est de prendre en compte les préoccupations des personnes concernées et de construire le projet de manière collaborative avant de continuer, à des processus qui consistent simplement à informer les gens de ce qui va être fait, sans leur laisser le moindre choix quant à l'issue.

Nos recherches ont montré que le processus d'EIES reste souvent un processus « descendant », qui laisse aux personnes directement concernées ou déplacées peu de chance de pouvoir intervenir de façon significative. Diffuser des informations pertinentes sur le projet à un public le plus large possible offrirait davantage de possibilités de débattre de l'impact du projet. Alan Potkin (2014) constate ainsi que les problèmes esthétiques causés par l'assèchement des chutes d'eau lié aux projets hydroélectriques dans le bassin du Mékong peuvent être mieux compris au travers d'expériences multimédias interactives qu'en ayant recours aux méthodes d'EIES traditionnelles. Il est devenu courant de communiquer sur les plateformes sociales ouvertes aux commentaires de tous les internautes pour tous les projets menés au Vietnam.

L'impact sur les sites concernés par les projets est tout à fait différent. Les populations des zones urbaines ont plus facilement accès à l'information publique, aux médias et aux autorités, que les communautés touchées dans les régions éloignées. Les pauvres, les populations vivant dans des régions éloignées, les gens peu éduqués et les minorités ethniques n'ont pour ainsi dire pas le choix, et leur pouvoir décisionnel est quasi nul. Si l'objectif est bel et bien d'évaluer l'impact le plus précisément possible et de produire des solutions valables, cela devrait conduire à des approches différentes de l'étude d'impact social. Par exemple, des méthodes orales dans les langues locales pourraient être utilisées à la place de questionnaires écrits en vietnamien.

#### 4.4 REVOIR LES LOIS ET LES RÉGLEMENTATIONS

Les réglementations du Vietnam sur le processus de consultation ont encore leurs limites.

Premièrement, la consultation des parties prenantes n'est toujours pas suffisante. Selon le décret N° 29/2011/ND-CP, deux groupes de parties prenantes seulement sont tenus de s'engager dans le processus de consultation (Comité populaire de la commune et représentants de la communauté locale qui est directement concernée par le projet). Cela ne couvre pas les autres parties prenantes qui pourraient être intéressantes : autorités de gestion de l'environnement/du territoire/de l'eau au niveau communal ou à un niveau supérieur ; entités impliquées dans consultation environnementale ; groupes sociaux/politiques chargés de veiller à ce que l'environnement et les ressources profitent à la population dans leur périmètre d'action ; médias travaillant dans les domaines d'activité des projets ; organisations internationales ou régionales ; experts/scientifiques et citoyens désireux de contribuer au développement durable.

Deuxièmement, la responsabilité de l'organisation des réunions de consultation des parties prenantes incombe aux autorités locales plutôt qu'aux maîtres d'ouvrage. Le comité populaire de la ville est chargé de présenter la synthèse de l'EIE à la population locale, et d'organiser la réunion de consultation entre les parties prenantes et les maîtres d'ouvrage. Cette répartition des responsabilités de consultation du public n'est pas pratique étant donné que les responsables de l'ensemble du processus de consultation sont les maîtres d'ouvrage.

Enfin, la durée du processus de consultation est fixée à 15 jours seulement. À l'issue de cette période, si les parties prenantes n'ont envoyé aucune réponse écrite au maître d'ouvrage, on considère qu'il n'existe aucune opposition aux plans du projet. Un laps de temps si court est insuffisant pour mener un processus de consultation approfondi.

HO-CHI-MIN-VILLE, VIETNAM - Un groupe d'ouvriers asiatiques travaille sur un pont roulant dans le cadre du projet de métro aérien destiné à améliorer les transports urbains. Saïgon, Vietnam - 17 Nov. 2015. xuanhuongho / Shutterstock.com



## RÉSUMÉ ET CONCLUSION

*Le développement des infrastructures au Vietnam est en plein essor, malgré la complexité administrative et certaines inefficacités. Il est probable que l'hydroélectricité continue d'être un élément important de l'infrastructure énergétique à court et moyen termes. La réinstallation impliquée par les projets hydroélectriques est aujourd'hui vivement critiquée en termes de justice environnementale par la société vietnamienne. Les effets de la réinstallation ne sont pas les mêmes chez toutes les populations : les barrages sont construits dans des zones de montagne et ont tendance à affecter les populations pauvres de manière disproportionnée. L'indemnisation est le problème majeur, éclipsant toutes les autres réflexions sur l'impact social.*

*Les bailleurs de fonds reposent sur les informations fournies dans l'EIES pour décider quels projets seront approuvés. Cela peut conduire à mettre l'accent sur le résultat – un rapport qui semble satisfaisant et ignore les problèmes – plutôt que sur le procédé – qui prend en considération les conflits existants. Les moyens de consultation et les plans d'indemnisation qui donnent du poids aux populations touchées et subordonnent l'avancement du projet à la résolution de tout litige constituent une part importante de la gestion des réinstallations visant à obtenir des résultats durables. Le dialogue atténué le problème de l'expertise. De nouvelles pratiques collaboratives peuvent améliorer l'investissement de toutes les parties prenantes dans le processus d'évaluation, des maîtres d'ouvrage aux bailleurs de fonds et aux populations touchées, et générer des décisions plus réfléchies.*

*Enfin, le conflit potentiel entre les intérêts et les préférences des populations et ceux des promoteurs et des gouvernements n'est pas facile à régler. L'EIES n'est pas une garantie. Mais si elle est réalisée soigneusement et consciencieusement, avec un réel investissement pour garantir des moyens de subsistance durables comme objectif du projet, l'EIES peut sensiblement améliorer la situation existante.*

**“LES MOYENS DE CONSULTATION ET LES PLANS D'INDEMNISATION QUI DONNENT DU POIDS AUX POPULATIONS TOUCHÉES ET ASSUJETTISSENT L'AVANCEMENT DU PROJET À LA RÉOLUTION DE TOUT LITIGE CONSTITUENT UNE PART IMPORTANTE DE LA GESTION DES RÉINSTALLATIONS.”**

## RÉFÉRENCES

- M. Aguilar-Støen and C. Hirsch (2015), "Environmental Impact Assessments, local power and self-determination: The case of mining and hydropower development in Guatemala", *The Extractive Industries and Society*, 2, 472-479, 1<sup>er</sup> août 2015. ISSN : 2214-790X.
- BBC News (2012), "Vietnam land clash: Arrests after police evict hundreds", article en ligne du 25/04/2012, consulté le 24/09/2015. <http://www.bbc.com/news/world-asia-17844198>.
- BBC Tiếng Việt (2014), « Chính quyền dùng đầu gối ở Dương Nội? » Article en ligne du 26/04/2014, consulté le 24/09/2015. [http://www.bbc.com/vietnamese/vietnam/2014/04/140426\\_duongnoi\\_land\\_disputes](http://www.bbc.com/vietnamese/vietnam/2014/04/140426_duongnoi_land_disputes)
- CPV (2012) « Quảng Nam: Lúng túng trong việc chọn mô hình tái định cư thủy điện », article en ligne du 31/12/2015, consulté le 24/09/2015. [http://www.cpv.org.vn/cpv/Modules/Preview/PrintPreview\\_En.aspx?co\\_id=10045&cn\\_id=563057#](http://www.cpv.org.vn/cpv/Modules/Preview/PrintPreview_En.aspx?co_id=10045&cn_id=563057#)
- ĐCSVN (2015), « Những bất thường ở Dự án "Khu nhà ở tái định cư và kinh doanh" ở Tây Hồ, Hanoi », article en ligne du 06/02/2015, consulté le 24/09/2015 [http://dangcong-san.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co\\_id=28340697&cn\\_id=698554#](http://dangcong-san.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=28340697&cn_id=698554#)
- Dao Trong Tu, Le Kim Thai, Tran Dinh Sinh, Lam Thi Thu Suu, Nguy Thi Khanh et Hoang Thanh Binh (2013), « Analysis of environmental and social costs and risks of hydropower dams, with a case study of Song Tranh 2 hydropower plant », rapport publié par le Green Innovation and Development Centre (GreenID), Hanoi. [http://www.vn.undp.org/content/dam/vietnam/docs/Publications/Hydropower\\_Research\\_final%20Oct%202013.pdf](http://www.vn.undp.org/content/dam/vietnam/docs/Publications/Hydropower_Research_final%20Oct%202013.pdf)
- Đoàn Đại Biểu Quốc Hội tỉnh Phú Yên (2013), « Kết quả giám sát các dự án thủy điện trên địa bàn tỉnh Phú Yên », article en ligne du 10/05/2013, consulté le 24/09/2015. [http://www.tinmoitruong.vn/tu-lieu/ket-qua-giam-sat-cac-du-an-thuy-dien-tren-dia-ban-tinh-phu-yen\\_52\\_27639\\_1.html](http://www.tinmoitruong.vn/tu-lieu/ket-qua-giam-sat-cac-du-an-thuy-dien-tren-dia-ban-tinh-phu-yen_52_27639_1.html)
- Duncan R. (2013), « Opening new institutional spaces for grappling with uncertainty: a constructivist perspective », étude d'impact environnemental Rév. 38:151-4.
- John Gillespie et Transformation and Change Management Consulting Co. Ltd. (2015), « Public land disputes in Vietnam: a multi-actor analysis of five case studies with an East-Asian comparative », DFAT-TAF Partnership Working Paper Series #2 <http://asiafoundation.org/publications/pdf/1497>
- Mac Lam (2012), "Hundreds Protest Hanoi Land Grabs", service vietnamien de RFA, article en ligne du 24/10/2012, consulté en cache le 24/09/2015. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2Ref2SOMWpgJ:www.rfa.org/english/news/vietnam/protest-10242012181813.html&hl=fr&strip=1&vwsr=0>
- VNTimes (2012), « Quảng Nam: Làng biệt thự gỗ dân tộc Cơ Tu giữa đại ngàn Trường Sơn », article en ligne du 27/04/2012, consulté le 24/09/2015. <http://vntimes.com.vn/tin-tuc/tin-xa-hoi/8992-quang-nam-lang-biet-thu-go-dan-toc-co-tu-giua-dai-ngan-truong-son.html>
- Văn Nguyễn (2014), « Kê khổng tài sản đến bù, chiếm đoạt 15 tỷ đồng », VNExpress, article en ligne du 08/01/2012, consulté le 24/09/2015 <http://vnexpress.net/tin-tuc/phap-luat/ke-khong-tai-san-den-bu-chiem-doat-15-ty-dong-2937081.html>
- Décret N° 69/2009/ND-CP du 13 août 2009, prévoyant en outre l'aménagement du territoire, l'acquisition de terrains, l'indemnisation, l'assistance et la réinstallation en cas d'acquisition de terrains, la réglementation du prix des terrains, l'attribution et la location de terrains, et des exigences supplémentaires relatives aux droits d'utilisation des sols.
- Décret N° 197/2004/ND-CP du 3 décembre 2004, portant sur l'indemnisation, l'aide et la réinstallation lorsque des terrains sont récupérés par l'État.
- ADB : « Safeguard Policy Statement », juin 2009
- JICA : Guidelines for Environmental and Social Considerations (traduction de la version originale japonaise), avril 2010
- Banque mondiale : "Politiques opérationnelles, 4.12 : Réinstallation involontaire de personnes", 2001
- Le Chi Cuong (2014), « Independent Monitoring Report on Resettlement and Ethnic Minority in Gia Lai Province », rapport préparé par le Central Vietnam Power Projects Management Board pour la National Power Transmission Corporation et la Banque asiatique de développement. <http://www.adb.org/projects/documents/power-transmission-investment-program-tranche-2-pleiku-my-phuoc-cau-bong-gia-lai-jul-2014-smr>
- Ty Pham Huu (2015), « Dilemmas of hydropower development in Vietnam: between dam-induced displacement and sustainable development », thèse de doctorat préparée à l'université d'Utrecht, soutenue le 13/01/2015. ISBN 978-90-5972-959-9. <http://dSPACE.library.uu.nl/handle/1874/304340>
- Kim Sangha et Tep Bunnarith (2006), « Lessons learned but not learned: Water Governance in the 3 S Rivers Region ». [http://www.cfsites.org/sites/3spn/water\\_governance\\_in\\_3s\\_rivers\\_region.pdf](http://www.cfsites.org/sites/3spn/water_governance_in_3s_rivers_region.pdf)
- Richard K. Morgan (2012), « Environmental impact assessment: the state of the art, Impact Assessment and Project Appraisal », 30:1, 5-14, DOI: 10.1080/14615517.2012.661557
- OCDE (2015), « Aide publique au développement nette et l'aide publique reçues (\$ US courants) », document consulté le 16/09/2015 via la base de données Indicateurs du développement de la Banque mondiale, accessible à l'adresse : [http://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ALLD.CD?order=wbapi\\_data\\_value\\_2013+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ALLD.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc).
- Alan Potkin (2014), « Artisanal Interactive visualization in Lower Mekong Basin (LMB) project evaluation ». <http://www.stimson.org/images/uploads/AlanPotkinHandout.pdf>. Document consulté le 18/19/2015.
- Phạm Tuyên-Ngọc Sơn (2015), « Đề dọa xóa sổ thành phố Hà Giang », Tiền Phong, 14/07/2015, consulté le 23/09/2015. <http://www.tienphong.vn/xa-hoi/de-doa-xoa-so-thanh-pho-ha-giang-883411.tpo>
- Trần Tiếp Đê (2012), « MỘT SỐ Ý KIẾN VỀ XÂY DỰNG VÀ VẬN HÀNH THỦY ĐIỆN HIỆN NAY », communiqué à la réunion des entreprises d'hydroélectricité « Doanh nhân thủy điện », 16/05/2012. <http://www.vncold.vn/Web/Content.aspx?distid=3013>, consulté le 24/09/2015.
- Nguyễn Thành (2013), « Thủy điện Sông Bung 4: Hơn 100 công nhân Trung Quốc làm việc chui », Tiền Phong, article en ligne du 17/06/2013, consulté le 24/09/2015 <http://www.tienphong.vn/xa-hoi/thuy-dien-song-bung-4-hon-100-cong-nhan-trung-quoc-lam-viec-chui-632282.tpo>
- MONRE (2011), « Bất cập trong xây dựng và vận hành các công trình thủy điện tại Thừa Thiên-Huế », article en ligne du 25/02/2011, consulté le 24/09/2015. [http://nawapi.gov.vn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=560:bat-cap-trong-xay-dung-va-van-hanh-cac-cong-trinh-thuy-dien-tai-thua-thien-hue-&catid=3:tin-trong-nuoc&Itemid=6](http://nawapi.gov.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=560:bat-cap-trong-xay-dung-va-van-hanh-cac-cong-trinh-thuy-dien-tai-thua-thien-hue-&catid=3:tin-trong-nuoc&Itemid=6)
- WWF (2004), « Rivers at Risk. Dams and the future of freshwater ecosystems », rapport préparé en coopération avec le World Resources Institute. <http://www.panda.org/dams>. Document consulté le 18/19/2015.
- UNDP, « Poverty Situation Analysis Of Ethnic Minorities in Vietnam 2007-2012 »
- VGP (2015), « 70 % đơn khiếu nại, tố cáo liên quan đến đất đai », article en ligne du 31/03/2015, consulté le 24/09/2015. <http://baochinhphu.vn/Hoat-dong-Bonganh/70-don-khieu-nai-to-cao-lien-quan-den-dat-dai/223712.vgp>

# CALCULER LA VALEUR ACTUELLE NETTE

## de la diplomatie d'entreprise : coûts et bénéfices

**Witold J. Henisz**

Professeur de management Deloitte & Touche  
The Wharton School, Université de Pennsylvanie



Witold J. Henisz est professeur de management à la Wharton School à l'Université de Pennsylvanie. Il a obtenu un doctorat en politique des entreprises et des organisations publiques à la Haas School of Business de Californie à Berkeley. Ses travaux de recherche portent sur l'impact des risques politiques sur les stratégies d'investissement internationales, et notamment sur les efforts déployés par les entreprises multinationales en termes de diplomatie d'entreprise afin de gagner la confiance et l'adhésion des parties prenantes et s'assurer ainsi d'un plus grand soutien de leur part.

### MOTS-CLÉS

- IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES
- DIPLOMATIE D'ENTREPRISE
- COÛTS ET BÉNÉFICES
- RETOURS FINANCIERS
- VALEUR ACTUELLE NETTE

Le présent article montre la façon dont la gestion des risques sociaux, politiques et environnementaux peut être prise en compte dans la stratégie financière des entreprises. Pour ce faire, les diplomates d'entreprise doivent utiliser les mêmes outils et les mêmes indicateurs de performances que leurs collègues des services opérationnels, marketing ou financier. L'évaluation financière des stratégies d'acceptabilité des entreprises, à la fois en termes de coûts évités et de valeur ajoutée nette, semble être une condition nécessaire à la fin du travail en silo des diplomates d'entreprise et à leur acceptabilité nouvelle au sein des organisations.

### INTRODUCTION

La prise en compte des intérêts des parties prenantes externes que sont notamment les responsables politiques, organes de réglementation, communautés et ONG est de plus en plus perçue comme un moteur clé de la réussite stratégique des sociétés, tout particulièrement dans les marchés émergents. Néanmoins, pour un grand nombre de détracteurs de cette théorie, cette démarche représente toujours une perte d'argent durement gagné et, selon eux, la direction de l'entreprise finira par regretter cette démarche. Les services opérationnels ou financiers sont généralement réticents et perçoivent ces « écolos irréductibles » réunis autour de la table de la salle à manger de la direction comme des envahisseurs temporaires. Ils pensent que la société regrettera bientôt leur influence. Pour eux, les engagements pris par les dirigeants d'entreprises au forum de Davos et à d'autres sommets internationaux sont dénués de tout fondement en valeur.

Ces critiques sont d'autant plus fortes en temps de pression sur les coûts ou en période de concurrence intense lorsque l'attention de la direction est focalisée sur la maîtrise des coûts et sur des licenciements possibles à faible impact. Au cours des dernières années, avec l'effondrement du prix des minéraux, du pétrole et du gaz, l'investissement dans les relations avec les parties prenantes qui était prétendument considéré auparavant comme un élément clé de génération de valeur pour des projets risqués, a été réduit. Les effectifs alloués aux relations publiques, au dialogue avec les communautés et au développement durable ont également diminué en proportions bien plus grandes que la baisse d'activité.

Il arrive souvent que les dirigeants commencent par avoir une vision bien trop optimiste des investissements, car ils ne tiennent alors pas compte de l'ensemble des problèmes possibles et des coûts potentiels associés

aux parties prenantes. Les investissements sont approuvés mais la réalité les rattrape peu à peu. Des coûts supplémentaires doivent alors être supportés et des concessions supplémentaires faites aux parties prenantes externes si bien que le rythme de l'investissement s'en trouve ralenti. Souvent, les nouvelles prévisions de résultats restent positives et la nouvelle stratégie de la société tient compte d'un bon nombre d'éléments de la diplomatie d'entreprise. Néanmoins, lorsque les prix sont sous pression et, tout particulièrement, lorsqu'une nouvelle équipe de direction est nommée à la tête d'une entreprise, ces investissements et changements de plans sont perçus avec un certain scepticisme. Ils sont comparés directement ou inconsciemment au plan initial qui prévoyait des bénéfices bien supérieurs et des coûts initiaux plus faibles. Peu importe que les hypothèses du plan initial aient été naïves et impossibles à réaliser étant donné la réalité de l'état des parties prenantes. Les nouveaux dirigeants veulent se présenter comme les adeptes du redressement, comme ceux qui arriveront à remettre rapidement l'entreprise sur les rails. Ils réduisent alors les investissements et effectifs supplémentaires alloués aux fonctions de la diplomatie d'entreprise. Ce faisant, ils réduisent également la valeur à long terme de l'actif mais peuvent démontrer une amélioration à court terme au niveau du bilan. Avant même que les coûts réels de leur stratégie de gestion à court terme ne soient dévoilés, ils ont déjà pris de nouvelles fonctions ailleurs.

Il est absolument essentiel pour se prémunir de telles vues induites par le court terme que les diplomates d'entreprise puissent démontrer la valeur actuelle nette (VAN) de leurs investissements. Raconter des histoires ou pointer du doigt des pertes historiques ne suffit pas. Les diplomates d'entreprise doivent être en mesure de calculer cette valeur actuelle nette avec les mêmes outils, les mêmes indicateurs de performances clés et les mêmes modèles financiers que leurs collègues des services opérationnels, marketing et financier ; avec, comme objectif, que leurs initiatives soient perçues comme essentielles pour la valeur à long terme de l'actif et pas uniquement pour « faire bien ».

## 1. POUR CONVAINCRE, LES DIPLOMATES D'ENTREPRISE DOIVENT UTILISER LES LOGIQUES DE L'ENTREPRISE, BASÉES NOTAMMENT SUR DES ÉVALUATIONS CHIFFRÉES

Pour surmonter les retournements du marché, les diplomates d'entreprise doivent intégrer leurs idées et propositions de valeur dans les mêmes processus de prises de décision de leur entreprise. Ils doivent abandonner tout espoir de transformer ou de compléter des systèmes existants ou de convaincre leurs collègues des vertus de la diplomatie d'entreprise comme une fin en soi. Au contraire, ils doivent accepter les logiques de leur société et faire rentrer la diplomatie d'entreprise dans celles-ci.

### 1.1. APPLICATION DE LA MÉTHODE DE LA VALEUR ACTUALISÉE

Pour dire les choses simplement, pour faire passer des arguments nécessitant une allocation de fonds disponibles (déjà rares) et de ressources humaines de l'entreprise, il faut quantifier les retours attendus de ces investissements. Les entreprises utilisent la méthode de la valeur actualisée des flux de trésorerie (*discounted cash flow*, DCF) pour évaluer des investissements potentiels, les enquêtes de consommateurs pour évaluer de nouveaux produits et les études des taux de clics pour suivre des campagnes publicitaires en ligne. Les récits importent aussi - car nous autres, êtres humains, aimons raconter des histoires et donner un sens au monde en décrivant les faits sous une forme narrative. Mais les récits à eux seuls ne suffiront pas à convaincre des collègues, à moins qu'ils ne soient étayés par des chiffres.

Les diplomates d'entreprise ont trop souvent tendance à ignorer les chiffres. Ils pensent qu'invoquer des valeurs morales ou de terribles prophéties suffira à emporter l'adhésion de leurs collaborateurs. Certes, cela peut aider. Les entreprises se préoccupent du bien et du mal et nous apprenons tous de nos erreurs. Mais cela ne remplacera pas la supériorité des colonnes de chiffres et ne suffira pas à emporter l'adhésion pour l'engagement de l'entreprise avec les parties prenantes, en particulier dans un contexte de budgets serrés. Dans une revue d'importance sur les pratiques de responsabilité sociale, *Newmont Mining*, le cabinet d'avocats *Foley Hoag* a publié un article selon lequel l'engagement avec les parties prenantes était toujours perçu comme relevant du « vaudou » par des collaborateurs d'autres divisions de l'entreprise<sup>1</sup>. Les services du marketing et des ressources humaines ont adopté des outils des sciences sociales pour améliorer la précision de leurs analyses et rendre leurs arguments plus convaincants vis-à-vis de leurs collaborateurs. Les diplomates d'entreprise doivent faire de même, quantifier les coûts et bénéfices et fournir des estimations crédibles des retombées financières potentielles de leurs programmes.

Une analyse DCF permet habituellement d'effectuer ce type d'estimation. Cette méthode peut sembler prohibitive mais est en fait accessible à quiconque qui sait comment charger des données dans un tableur et les analyser. Une formation d'une journée permet d'acquérir les bases de cette méthode. En plus, cela permet de se rendre compte que les estimations du service financier ne sont pas aussi précises que l'on croit ; le résultat final, positif ou négatif, dépend en partie des hypothèses retenues. L'une des principales hypothèses est de savoir où l'on fixe la limite pour déterminer les coûts et bénéfices. Il est plus facile de faire une analyse coûts-bénéfices à court-terme, et les estimations à court terme sont généralement plus précises.

Dans le secteur du bâtiment, les défenseurs de méthodes et matériaux qui permettent la conservation de l'énergie ont été entravés au départ par un large consensus en faveur de l'application d'une analyse DCF faite uniquement pendant la période de construction et non pas pendant les activités ultérieures. Les structures mal isolées seront généralement moins chères à construire mais, compte tenu des consommations supplémentaires de climatisation et de chauffage qu'elles engendrent, leurs coûts de fonctionnement sont plus élevés. Étude après étude, les chiffres ont alors démontré que les clients choisissent des conceptions plutôt mauvaises en termes de performance énergétique. Cependant, les défenseurs des bâtiments « basse consommation » ont eu du mal à dépasser les principes rhétoriques dominants. Ce n'est qu'après l'adoption d'une méthode de fixation de prix des bâtiments fondée sur les coûts d'exploitation sur toute leur durée de vie qu'ils ont pu faire valoir leurs arguments. L'introduction d'une nouvelle méthode de comptabilité analytique basée sur la durée de vie a transformé les pratiques, non pas parce

<sup>1</sup> Cf. G.A. Smith, and D. Feldman. *Newmont Community Relationships Review* (Washington, DC: *Foley Hoag LLP*, 2009; [www.beyondthemine.com/pdf/CRRGlobalSummaryFULL-EnglishFINAL.pdf](http://www.beyondthemine.com/pdf/CRRGlobalSummaryFULL-EnglishFINAL.pdf), accessible au 10 décembre 2013).

qu'elle a permis de changer les faits mais parce qu'elle a permis aux principaux décideurs des services financier et comptable et de tenir compte de ces faits.

Une révolution similaire est en cours dans la prise en compte des coûts environnementaux, dans la fabrication de biens et de services. Des sociétés comme le fabricant de meubles Herman Miller, le prestataire de services informatiques SAP, et la chaîne de magasins Walmart ont constaté que les initiatives visant à réduire les déchets et à optimiser l'utilisation des ressources avaient des retombées financières et sociales plus importantes. L'unité d'analyse économique de *The Economist* (Economist Intelligence Unit)<sup>2</sup> a relaté les réussites de ces sociétés et d'autres :

- Forrester Research a constaté que les initiatives de Herman Miller en faveur du développement durable avaient généré un retour sur investissement annuel de 32 % ;
- Les calculs de Walmart ont révélé qu'une réduction de 5 % du volume d'emballage s'était traduite par une économie de coûts de 11 milliards de dollars, dont 4,3 milliards de dollars que l'entreprise avait pu récupérer ;
- 3M a économisé 1,7 milliard de dollars grâce à son programme de prévention de la pollution pollueur-payeur (programme 3P) depuis le début de son application en 1975. Le programme a pour objet d'éviter la pollution en amont grâce à la reformulation des produits, à la redéfinition des procédés de fabrication, à la nouvelle conception de matériels et au recyclage des déchets de production ;
- FedEx a l'intention de transformer sa flotte de 35 000 véhicules et d'adopter des moteurs électriques ou hybrides. À ce jour, 20 % de la flotte a été convertie, ce qui a déjà permis de réduire la consommation de carburant de plus de 190 millions de litres ;
- Procter & Gamble tente de créer une nouvelle ligne de produits de détergents, efficaces à l'eau froide, estimée à 20 milliards de dollars.

Les diplomates d'entreprise doivent accepter les analyses DCF qu'un bon nombre d'entre eux ont longtemps décriées, au motif qu'elles ne tenaient pas compte des coûts et conséquences réels des décisions commerciales à court terme. Mais leurs analyses DCF comprendront désormais non seulement des périodes plus longues (et donc plus réalistes) mais également les coûts et valeurs secondaires liés aux parties prenantes dont ils ont longtemps préconisé la prise en compte. Les sceptiques diront toujours que cela revient moins cher de ne pas tenir compte des plaintes des communautés. Mais ils ne pourront faire valoir cela que si les données disponibles indiquent les coûts à court terme et ignorent les avantages à long terme. Imaginons un débat similaire il y a dix ans chez Walmart sur la réduction des emballages ou chez FedEx sur la réduction de la consommation en carburant. Pour progresser, il faut que quelqu'un fasse une analyse de rentabilité en utilisant les mêmes outils et modèles que ceux qui ont servi à prendre des décisions

d'achats d'ordinateurs, d'avions ou de construction d'entrepôts. Dès lors que les diplomates d'entreprise seront à même de calculer la probabilité d'une confrontation continue avec les parties prenantes, et les coûts et pertes d'opportunités associés, les coûts et bénéfices sembleront très différents.

## 1.2. LES TRAVAUX DE JENSEN : LA PRISE EN COMPTE DANS LES MODÈLES DCF CLASSIQUES DES COÛTS ET BÉNÉFICES DES PARTIES PRENANTES

Ces travaux pourraient bien faire tomber la barrière qui sépare ceux qui mettent en avant les actionnaires (les « *shareholders* ») et ceux qui mettent en avant les parties prenantes (les « *stakeholders* »). Michael Jensen enseigne à la Harvard Business School. Il est l'un des universitaires à avoir le plus mis en avant les actionnaires au sein des entreprises. Cependant, dans un article publié en 2002<sup>3</sup>, Jensen déclare : « *Il n'est pas possible de maximiser la valeur à long terme d'une société si nous ignorons ou ne respectons pas une de ses composantes majeures. Nous ne pouvons pas créer de valeur si nous n'entretiens pas de bonnes relations avec les clients, salariés, bailleurs de fonds, fournisseurs, instances de réglementation et communautés* »<sup>4</sup>. Cependant, il a fait valoir que, faute de règles permettant de traduire les coûts associés à de mauvaises relations en termes de valeur pour l'entreprise, la théorie des parties prenantes ne permet pas de donner un outil concret d'orientation pour les dirigeants. À la place, il propose une « *version éclairée de la maximisation de la valeur* » comme critère de prise de décision et affirme qu'elle est identique à la « *version éclairée de la théorie des parties prenantes* ». Selon Jensen, les dirigeants devraient « *dépenser un dollar supplémentaire pour toute composante si tant est que la valeur ajoutée à long terme pour la firme est supérieure ou égale à un dollar* »<sup>5</sup>. En fait, le défi lancé par Jensen aux diplomates d'entreprise est d'incorporer les coûts et bénéfices des parties prenantes dans les modèles DCF traditionnels, qui ne les prennent aujourd'hui pas en compte.

L'IFC, en collaboration avec le ministère norvégien des affaires étrangères, Deloitte, The Multilateral Investment Guarantee Authority (MIGA), Rio Tinto et Newmont Mining, a mis au point un outil de gestion de projet gratuit, disponible en ligne, sur la valeur actuelle nette (VAN) qui relève le défi de Jensen. Cet outil peut être téléchargé à partir du site [www.fvtool.com](http://www.fvtool.com)<sup>6</sup>.

## 2. DE NOMBREUSES ÉTUDES EXISTANTES MONTRENT LA CORRÉLATION POSITIVE ENTRE LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Les résultats des études réalisées à l'échelle des entreprises ou des projets vont de plus en plus en faveur de la théorie des parties prenantes et indiquent que les entreprises qui ne tiennent pas compte des parties prenantes externes le font à leurs risques et périls.

### 2.1. LE COÛT DE L'ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES

Une étude de Goldman Sachs de 2009<sup>7</sup> portant sur les plus grands projets d'investissement au monde a souligné que la durée de réalisation des nouveaux

3 M. Jensen, "Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function," *Business Ethics Quarterly* 12 (2, 2002): 32-42

4 "We cannot maximize the long term value of an organisation if we ignore or mistreat any important constituency. We cannot create value without good relation with customers, employees, financial backers, suppliers, regulators and communities."

5 "spend an additional dollar on any constituency provided the long-term value added to the firm from such expenditure is a dollar or more"

6 Une approche semblable est prônée par T. Bekefi et M.J. Epstein dans "Integrating Social and Political Risk into Management Decision-Making" (Mississauga ON: The Society of Management Accountants of Canada & New York, NY: The American Institute of Certified Public Accountants), 2006

7 Goldman Sachs Group, "230 Projects to Change the World", 2009 ([www.borsaitaliana.it/bitApp/view.bit?lan=it&target=StudiDownloadFree&file=pdf%2F78052.pdf](http://www.borsaitaliana.it/bitApp/view.bit?lan=it&target=StudiDownloadFree&file=pdf%2F78052.pdf), accessible au 10 décembre 2013).

2 "Economist Intelligence Unit, Corporate Citizenship: Profiting From Sustainable Business" (London: The Economist, 2008).

projets avait doublé entre 1998 et 2008. Plus de retards ont été causés par des problèmes liés aux parties prenantes et à la non soutenabilité des projets (70 % des cas) qu'à des problèmes commerciaux (63 %) et techniques (21 %). En moyenne, sur l'année 2009, les 230 plus gros projets ont subi un retard de 20 mois et ont dépassé leur budget de 135 % par rapport à leurs prévisions établies en 2006. Les travaux réalisés par Ed Merrow de l'*Independent Project Association* aboutissent à une conclusion similaire. Les projets les plus performants en termes de processus « *front-end loading* » (c'est-à-dire ceux qui incluent une définition très en amont du projet comprenant notamment les mécanismes de gestion de conflits entre les objectifs et les intérêts des différentes parties prenantes) ont respecté le budget alloué et les délais prescrits alors que les moins performants ont enregistré un retard de 26 mois et dépassé de 50 % leur budget. Une étude d'Accenture<sup>8</sup> de 2012 sur des projets du secteur minier et des métaux a constaté également que deux tiers des projets avaient dépassé de plus de 25 % leur budget. De plus, les problèmes liés à la réglementation et aux parties prenantes ont été à l'origine de presque la moitié des retards.

De même, dans une étude<sup>9</sup> réalisée avec Sinziana Dorobantu et Lite Nartey, nous avons trouvé que sur les 19 sociétés d'extraction d'or cotées en Bourse le montant de décote appliqué par les investisseurs par rapport aux prévisions de cash-flow d'une mine est hautement corrélé au degré de conflit ou de coopération avec les parties prenantes. Nous avons pu estimer les DCF des 26 mines détenues par ces entreprises. Si les investisseurs et analystes avaient ignoré les opinions des parties prenantes, alors la capitalisation boursière de ces sociétés aurait dû être égale à la VAN de leurs cash-flows futurs.

Ce que nous avons trouvé est radicalement différent. En moyenne, une entreprise minière a une capitalisation boursière égale à 22 % seulement de ses prévisions de DCF. En d'autres termes, lorsque ces sociétés ont dit aux investisseurs qu'elles avaient découvert de l'or pouvant générer une création de valeur d'un milliard de dollars, la capitalisation boursière moyenne de ces sociétés n'a augmenté que de 220 millions de dollars. Ensuite, nous avons répertorié plus de 20 000 articles de journaux contenant plus de 50 000 rapports d'actions ou de déclarations de parties prenantes relatant un conflit d'intérêts ou une volonté de coopération. Nous avons codé chaque événement de ces parties prenantes sur une échelle de conflit-coopération et avons constaté que le montant de décote appliqué par les investisseurs était hautement corrélé à notre échelle de valeurs conflit-coopération. Lorsque nous avons ajusté les prévisions de DCF au moyen de notre échelle, comme indicateur de coûts supérieurs ou de recettes inférieures, nous avons constaté que la décote appliquée par les investisseurs oscillait entre une fourchette de 13 %, pour les entreprises bénéficiant d'une coopération élevée avec les parties prenantes à 99 %, pour les entreprises susceptibles d'être touchées par le conflit le plus grave avec les parties prenantes. Ce résultat montre que les investisseurs et analystes qui cherchent à investir dans une action se tiennent au courant et mettent à jour leurs estimations de cash-flow, les dates d'ouverture de nouvelles mines et les coûts des entreprises, en s'appuyant sur des informations sur les parties prenantes publiées dans la presse. Les dirigeants se plaignent depuis longtemps que les investisseurs ne prêtent pas attention à leurs efforts mais cette revendication n'est tout simplement pas fondée. L'enseignement à retenir : toute prévision de cash-flow qui ne tient pas compte des coûts générés par un conflit avec des parties prenantes est tout aussi inutile qu'une prévision qui n'intégrerait pas des risques commerciaux ou techniques.

Même si l'ampleur des retombées de la diplomatie d'entreprise que nous avons constatée dans notre échantillon de sociétés minières cotées en bourse à

faible capitalisation boursière est certainement supérieure à la moyenne des autres entreprises, d'autres études ont confirmé le résultat de retombées positives de la diplomatie d'entreprise. Notamment, l'étude réalisée par Eccles, Ioannou & Serafiem (2011) a montré qu'un groupe d'entreprises leaders en matière de performance sociale et environnementale avait surperformé financièrement le marché, de 4 % à 6 % par an par rapport à un groupe d'entreprises « à la traîne » en termes de performance sociale et environnementale. Les études de Schrietz et Epstein (2005) et d'Albuquerque, Durnev et Koskinen (2014) montrent que les entreprises qui enregistrent une performance sociale et environnementale plus élevée sont moins exposées aux risques et aux crises. Cette étude montre également une réduction de coefficient pouvant aller jusqu'à 4 %.

Outre ces avantages élevés en moyenne et lors de situations de crises, les entreprises les plus performantes, bénéficient d'un avantage de 40 à 45 points de base en termes de coûts de financement (Schneider, 2011 ; Oikonomou, Brooks & Pavelin, 2011; Goss & Roberts, 2011) et sont davantage susceptibles de se voir attribuer une notation « *investment grade* » (Goss & Roberts, 2011). Les consommateurs ont récompensé ces valeurs par un taux de croissance plus élevé des ventes, par une augmentation du cours (Haimueller & Hiscox, parmi d'autres) et par des taux de fidélisation plus élevés (Du, Bhattacharya & Sen, 2011). Les employés de ces sociétés sont plus productifs (Tonin & Vlassopoulos, 2014), moins enclins à quitter la société (Vitaliano, 2010), davantage disposés à travailler pour un salaire plus faible (Burbano, 2014) et plus impliqués dans leur travail (Wong, 2011 ; Grant, parmi d'autres).

## 2.2. UNE RECONNAISSANCE DE PLUS EN PLUS GRANDE DE LA PERFORMANCE SOCIALE, Y COMPRIS DANS LE SECTEUR FINANCIER

Dans le secteur financier, où le scepticisme est relativement fort, l'association positive entre la performance sociale et environnementale et la performance financière continue de gagner du terrain. Des études réalisées par des établissements financiers révèlent que 10 % de toutes les pertes imputables à des défauts de paiement sont liées à des problèmes environnementaux (Scholz et al., 1995). L'application par une banque allemande de pratiques plus strictes en matière de gestion ESRM (gestion des risques environnementaux et sociaux) a permis de réduire les erreurs de classification de risques de 23 % (Weber et al., 2010). Les sociétés ayant bénéficié de crédits de la part de banques appliquant des pratiques ESRM d'un niveau supérieur ont surperformé en bourse par rapport à d'autres entreprises du même secteur (Aintblain, 2007). Les problèmes environnementaux sont associés à un coût supérieur du financement de la dette et à des notes de crédits inférieures alors que les pratiques environnementales proactives sont associées à un coût inférieur de financement de la dette (Bauer & Hann, 2010). Les banques doivent également faire face à un nombre croissant d'actions en justice d'établissements financiers pour cause de responsabilité environnementale (Coulson

<sup>8</sup> Voir Accenture. "Achieving Superior Delivery of Capital Projects: Accenture Global Survey of the Metals and Mining Industry", 2012 ([www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Capital-Projects-Report-Metals-Mining.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Capital-Projects-Report-Metals-Mining.pdf), accessible le 10 décembre 2013).

<sup>9</sup> W. J. Henisz, S. Dorobantu and L. Nartey, "Spinning Gold: The Financial and Operational Returns to External Stakeholder Engagement." *Strategic Management Journal* (in press 2014; <http://onlinelibrary.wiley.com/10.1002/smj.2180/abstract>, accessible le 10 décembre 2013).

& Dixon, 1995). 14 % de toutes les banques commerciales américaines ont encouru des frais de remise en état portant sur des biens immobiliers détenus en garantie et 46 % ont suspendu l'octroi de prêts à certains secteurs industriels à risques potentiels élevés (Jeucken, 2001).

Par conséquent, les établissements financiers ayant mis en place des pratiques supérieures de gestion des risques environnementaux et sociaux ont un meilleur rendement d'actifs et un montant inférieur de pertes sur prêts (Simpson & Kohers, 2002), un meilleur rendement d'actifs et un meilleur taux de croissance d'actifs (Hu & Scholtens, 2012), une croissance plus rapide et une performance plus élevée au Liban (Elie 2011) et en Inde (Hossain & Reaz, 2007). Leurs pratiques RSE constituent un indicateur de qualité pour les concurrents, pour les organismes prêteurs et les investisseurs (Scholtens & Dam, 2007) en attirant des clients qui sont moins sensibles aux prix (Matute-Vallejo et. Al., 2010), en les aidant à gagner des parts de marché et à subir moins d'attaques de la part de certaines ONG (Watchman, 2005). Elles se traduisent également par des spreads de rendement plus élevés, tout particulièrement pour les maturités plus longues (Coleman et al 2006).

L'importance de la gouvernance environnementale et sociale est maintenant reconnue et soulignée par les plus grands investisseurs, notamment Larry Fink, président-directeur général de BlackRock : « *Investir dans de futurs produits innovants, développer des talents et veiller à la solidité de la chaîne d'approvisionnement représentent quelques-unes des nombreuses initiatives RSE qui augmentent la capacité d'une société à générer des bénéfices sur le long terme. Les sociétés qui n'investissent pas suffisamment dans l'avenir signent leur propre disparition* ». <sup>10</sup>

En 2015, BlackRock a conclu un partenariat avec la CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) pour développer une approche intégrée inédite, destinée à tenir compte de facteurs RSE dans une stratégie d'investissement à long terme. Le président de la CERES, Mindy Lubber déclare : « *Au XXI<sup>e</sup> siècle, les entreprises et leurs parties prenantes devront faire face à des enjeux de plus en plus variés qui pourront affecter les résultats et retours sur investissement des entreprises. Les changements climatiques, la pénurie d'eau et les conflits entre communautés, l'épuisement des ressources, les ruptures d'approvisionnement, le bien-être social et les inégalités économiques, conjugués à des moyens de communication instantanés, constituent autant d'éléments qui peuvent présenter des risques importants mais également offrir des opportunités pour les entreprises. La durabilité est devenue incontournable pour la réussite des sociétés et un grand nombre d'études ont démontré que les sociétés ancrées dans une culture de durabilité solide surperforment leurs concurrents* ».

<sup>10</sup> "Investing in innovation and future production, developing talent and ensuring robust supply chains are among the many environmental, social and governance (ESG)- related management actions that enhance a company's ability to generate long-term financial returns. Businesses that fail to make sufficient investments in the future can doom themselves to irrelevance."

*qui sont à la traîne dans ce domaine. La proposition de prise en compte de questions RSE dans les méthodes d'investissement traditionnelles n'a jamais été aussi forte. Plus que jamais, les investisseurs renforcent leurs positions RSE dans leurs portefeuilles, au titre de leur obligation fiduciaire mais également pour protéger la valeur à long terme des actifs* ». <sup>11</sup>

Suite à cette collaboration, BlackRock est à la recherche de mécanismes nouveaux pour tenir compte de l'impact stratégique des facteurs RSE sur la valeur à long terme : « *Nous cherchons activement à intégrer les questions de gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise à notre processus d'investissement. Nous pensons que les facteurs RSE représentent souvent un indicateur de la qualité de gestion d'une entreprise, tout particulièrement sur le long terme. Les membres de l'équipe CGRI (Corporate Governance and Social Investment) travaillent en étroite collaboration avec leurs collègues de la gestion d'actifs de Blackrock. Leur objectif est de mieux sensibiliser les différents acteurs aux risques potentiels, comme l'exposition à des sociétés qui sont davantage exposées à des risques de procès ou d'atteinte à leur réputation à cause de leur gestion médiocre des impacts potentiels de leurs activités sur l'environnement ou la société.* » <sup>12</sup>

BlackRock n'est pas la seule société dans ce cas. Selon une enquête PRI (principes pour l'investissement responsable), alors que 57 % des dirigeants pensent que leurs rapports sur le développement durable soutiennent une démarche de gouvernance environnementale et sociale, que 38 % estiment pouvoir quantifier les retours sur investissement de ces initiatives et que 47 % se souviennent avoir discuté de ce sujet dans le cadre de conférences sur les résultats trimestriels, la perception des investisseurs est complètement différente. Seuls 9 % des investisseurs pensent que les rapports actuels appuient un engagement en faveur de cette théorie. 7 % seulement estiment que les retours sur investissements sont correctement quantifiés et 27 % seulement se souviennent de discussions à ce sujet par la direction générale dans le cadre de conférences sur les résultats trimestriels. 82 % souhaitent obtenir des informations plus détaillées de la part des sociétés sur les méthodes d'identification des risques environnementaux et sociaux et sur leur quantification en termes financiers (PwC).

### 3. COMMENT CAPTER LA VALEUR COMMERCIALE DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Espérons que la pression mise par BlackRock et d'autres investisseurs lors de conférences sur les résultats trimestriels pour explorer la corrélation entre les pratiques RSE et la valeur à long terme aboutira à un changement, pas uniquement au niveau de la présentation des résultats des entreprises mais, ce qui est plus important, dans les méthodes de gestion. Le changement prendra du temps et exigera des efforts substantiels. Il est naturellement plus difficile de collecter des données nécessaires à une analyse DCF particulière que de dire combien cette collecte est importante ou combien il est primordial de la réaliser correctement. Il est donc impératif d'allouer, dès le départ, des ressources en personnel qui sont déjà faibles en général et que la direction apporte aussi son soutien.

<sup>11</sup> "21<sup>st</sup> century companies and their shareholders are facing an increasing array of ESG challenges that can affect business and investment results. Climate change, water scarcity, community conflicts, resource depletion, supply chain breakdowns, worker well-being and economic inequality, coupled with instantaneous communication, can all present material risks and opportunities to businesses. Sustainability has become an imperative for successful corporations, and a variety of studies have shown that companies with strong sustainability cultures outperform their laggard peers. The business case for integrating ESG issues into mainstream investment practices has never been stronger. More than ever, investors are actively engaging with their portfolio companies on ESG issues as part of their fiduciary duty and also to protect the long-term value of their assets."

<sup>12</sup> "We actively seek to integrate environmental, social and corporate governance issues into our investment process. We believe that ESG factors are often a signal of management quality, particularly over the long term. The CGRI team partners closely with colleagues in BlackRock portfolio management to help raise awareness of potential risks, such as exposure to companies that are more likely to face litigation or reputational harm as a result of poor management of the impact of their operations on the environment or society."

### 3.1. COMMENCER AVEC DES DONNÉES FACILES À QUANTIFIER

Il n'est pas nécessaire de commencer par une analyse exhaustive la première fois. Mieux vaut commencer par un nombre de données limitées, faciles à quantifier, commencer à utiliser ces données dans de premières estimations, et construire à partir de cela. Une étude d'Accenture de 2013<sup>13</sup> portant sur une enquête auprès de dirigeants d'entreprises sur la thématique du développement durable souligne les avantages potentiels d'approches qui peuvent être très simples : 63 % des dirigeants ayant répondu à l'enquête pensent que le développement durable transformerait leur secteur en l'espace de cinq ans et 76 % pensent que la prise en compte du développement durable dans les principales fonctions de l'entreprise permettrait d'augmenter les recettes et de générer de nouvelles opportunités. Mais les dirigeants ont également signalé qu'ils avaient du mal à « quantifier et transcrire des stratégies de développement durable en valeur commerciale »<sup>14</sup>. 37 % d'entre eux ont indiqué que ce manque de corrélation entre des pratiques durables et une valeur commerciale freine la mise en place de nouvelles initiatives.

### 3.2. EXEMPLES DE DONNÉES PERTINENTES

Parmi les coûts facilement quantifiables à inclure que l'on cherchera à renseigner :

- Les coûts directs, notamment les charges de personnel, investissements en capital et matières premières, au début du projet et sur toute sa durée de vie
- Les frais généraux et autres coûts indirects sous-jacents

Il convient également de tenir compte de réductions de coûts moins évidentes et d'augmentations de recettes qu'un projet pourrait induire. Les possibilités sont les suivantes :

- Pertes (gains) imputables aux causes suivantes :
  - Consommateurs moins disposés (plus disposés) à payer davantage
  - Arrêts ou retards de production (avancement des délais)
  - Facilités de pénétration de certains marchés à cause de nouvelles réglementations politiques gouvernementales répondant à des pressions d'opposants (de défenseurs)
- Charges de personnel, en particulier :
  - Les responsables chargés de contrôler les engagements pris à l'issue d'un conflit
  - Les ingénieurs chargés de la nouvelle conception de plans ou d'affaires internationales ou membres du personnel chargés de la réglementation pour de nouvelles attributions d'autorisations après la soumission d'une nouvelle conception
  - Les membres de la sécurité pour protéger des membres du personnel et leurs habitations lorsque la tension monte
  - Les avocats et lobbyistes assurant une représentation dans le cadre de procédures ou d'enquêtes
  - Les frais de formation et de recrutement plus élevés et frais de conservation du personnel sur les sites de la société qui ont connu des conflits
- Frais d'assurance, de gestion des risques et de mise en conformité, notamment les amendes et pénalités
- Réductions de valeur d'immobilisations corporelles devenant obsolètes pendant des retards et réparations d'immobilisations corporelles pendant des conflits
- Augmentation des frais de représentation publique liés à des conflits particuliers

De nombreuses actions relevant de la diplomatie d'entreprise deviennent faciles à justifier après avoir évalué et contrôlé précisément leurs avantages

et leurs coûts directs. Grâce à des données précises, elles deviennent similaires à des analyses de rentabilité bien connues dans lesquelles les dépenses de réduction de déchets ont rapidement des retombées positives grâce la diminution des coûts d'approvisionnement, d'emballage et de destruction. Beaucoup d'autres actions de diplomatie d'entreprise pourront générer des retombées positives une fois que leurs avantages indirects auront été pris en compte, même s'il est vrai qu'il est toujours difficile d'évaluer ces avantages indirects.

## CONCLUSION

*Les avantages réels de tels processus pour les entreprises ne consistent cependant pas à calculer tout simplement un retour sur investissement ou à satisfaire les exigences de tel ou tel investisseur externe. Certes, ces éléments sont importants comme objectif à court terme. Ce qui se passe ensuite au sein de l'entreprise sera encore bien plus important. La quantification des avantages financiers permet de montrer de quelle manière l'évaluation et la veille d'information peuvent améliorer l'efficacité d'un engagement et comment les avantages de la diplomatie d'entreprise se répercutent sur les résultats de l'entreprise. Les discussions sur la diplomatie d'entreprise ne se limitent plus à une demande de justification des coûts réels par les sceptiques mais permettent de nouer un réel dialogue avec les diplomates d'entreprise pour déterminer ensemble de nouvelles opportunités de création de valeur.*

*Cette évolution transforme l'approche de la diplomatie d'entreprise et la fait passer d'une démarche périphérique « pour faire bien » à un impératif stratégique pour toute l'équipe de direction. Le fait de montrer à ses collaborateurs que la diplomatie d'entreprise peut se traduire en valeur financière pour l'entreprise transformera certains sceptiques en « évangélistes » qui iront alors vanter les bienfaits de la diplomatie d'entreprise dans leurs services respectifs. Leurs employés, à leur tour, commenceront à mettre en place de nouvelles pratiques ou politiques de gestion pour répondre aux préoccupations de parties prenantes externes, ce qui se traduira par une valeur ajoutée pour les actionnaires. Soudain, des innovations verront le jour au niveau des services opérationnels, financier et sécurité ainsi qu'au niveau des affaires internationales, de la communication et du développement durable. L'utilisation d'un modèle et d'une boîte à outils communs favorisera une collaboration transversale et simplifiera les modalités de résolution de problèmes. Enfin, le calcul de la « valeur actuelle nette » fera évoluer les discussions, qui ne se borneront plus à déterminer si la valeur actuelle nette est positive ou bien négative. Les différents acteurs se livreront à un exercice collaboratif pour rechercher de manière plus « éclairée » l'intérêt des actionnaires eux-mêmes, mais aussi celui des parties prenantes concernées.*

13 Accenture, "The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013: Architects of a Better World" ([www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/13-1739\\_UNGC%20report\\_Final\\_FSC3.pdf](http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/13-1739_UNGC%20report_Final_FSC3.pdf), accessible le 10 décembre 2013).

14 "quantify and capture the business value of sustainability"





“ Ce numéro de FACTS a pour ambition d’analyser les défis sociétaux et environnementaux posés aux industries à fort impact (industries extractives, construction de grandes infrastructures, etc.) lors de la gestion de nouveaux projets et de montrer comment passer d’une logique de prévention des risques à une approche de création de richesse partagée avec les différentes parties prenantes locales. ”

**David Ménascé**

Directeur général du cabinet de conseil Azao  
Professeur affilié à la Chaire  
« Social Business, Entreprise et Pauvreté », HEC

Publié par l’Institut Veolia  
15 rue des Sablons - 75016 Paris, France  
[www.institut.veolia.org](http://www.institut.veolia.org)

[www.factsreports.org](http://www.factsreports.org)

INSTITUT  
 VEOLIA