

**Le Cercle d'études sur  
le travail des ONG  
avec le secteur privé  
en vue d'éliminer la pauvreté**

**Études de cas**

**Conseil canadien pour la coopération internationale  
Équipe Orientation politique**

**Juin 2000**

**en commun**

Une action mondiale contre la pauvreté

#### Remerciements :

Les études de cas ont été préparées par John Mihevic, Jamie Swift et Madeline Lunney à partir d'un questionnaire élaboré pour les interviews guidées du CCCI, avec l'apport des participants au Cercle d'études. Le Conseil remercie le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) de son soutien financier à toutes les étapes du projet par le biais de son Programme de partenariats canadiens. Le Conseil a aussi subventionné les études de cas à même son programme de subventions provenant de la Direction du partenariat canadien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Les auteurs ont rédigé les études de cas en collaboration avec l'équipe Orientation politique du CCCI. Pour un complément d'information sur le Cercle d'études, s'adresser à Andrea Paula Botto ([abotto@ccic.ca](mailto:abotto@ccic.ca)) ou à Brian Tomlinson ([btomlinson@ccic.ca](mailto:btomlinson@ccic.ca)).

**Le Cercle d'études sur  
le travail des ONG  
avec le secteur privé  
en vue d'éliminer la pauvreté**

**Études de cas**

**Conseil canadien pour la coopération internationale  
Équipe Orientation politique**

**Juin 2000**

**en commun**  
Une action mondiale contre la pauvreté

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	(i)
-------------------	-----

## **Aide à l'enfance Canada (AEC) et Greenstone Resources au Nicaragua (*Madeline Lunney*)**

1.0	Historique .....	1
1.1	Survol des relations entre Aide à l'enfance Canada et Greenstone .....	1
2.0	Points de vue des participants .....	3
2.1	Genre de participation – Stratégie mise en œuvre.....	3
2.2	Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie.....	6
2.3	Synergie des stratégies et moyens de pression .....	7
2.4	Évaluation et suivi des répercussions.....	9
3.0	Conclusion .....	10
	Sources.....	13

## **Ethical Trading Action Group (*Jamie Swift*)**

1.0	L'initiative du Ethical Trading Group (ETAG) : Données historiques et stratégie.....	15
1.1	Historique .....	16
1.2	Efficacité de la stratégie.....	18
2.0	Points de vue des participants au sujet du processus de l'ETAG .....	18
2.1	Quelles sont les parties aux discussions ?.....	19
2.2	Les débuts .....	20
2.3	Réponses flexibles .....	22
2.4	L 'État a-t-il un rôle ? .....	24
3.0	Conclusion .....	25

## **Placer Dome à Marinduque (*John Mihevic*)**

<b>1.0</b>	<b>Historique.....</b>	<b>29</b>
<b>2.0</b>	<b>Points de vue des participants.....</b>	<b>30</b>
2.1	Points de vue des ONG.....	30
2.1.1	Genre d'engagement – Stratégie mise en œuvre.....	31
2.1.2	Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie.....	34
2.1.3	Synergie des stratégies et moyens de pression.....	35
2.1.4	Évaluation et suivi des répercussions.....	37
2.2	Point de vue de Placer Dome.....	41
2.2.1	Genre d'engagement – Stratégie mise en œuvre.....	41
2.2.2	Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie.....	42
2.2.3	Évaluation et suivi des répercussions.....	44
<b>3.0</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>45</b>
	<b>Sources.....</b>	<b>46</b>

## **Annexe**

<b>Questions prévues pour les interviews guidées.....</b>	<b>48</b>
---	-----------

# **Cercle d'études sur le travail des ONG avec le secteur privé en vue d'éliminer la pauvreté**

## **Études de cas**

### **Introduction**

En novembre 1999, le CCCI a fondé un cercle d'études sur le travail des ONG avec le secteur privé en vue d'éliminer la pauvreté. Le programme comprenait deux ateliers complémentaires et quelques activités de recherche entre les différentes étapes. Dans le contexte du cercle d'études, le mot travail correspond à l'une des diverses formules utilisées par les ONG pour influencer le comportement des entreprises et promouvoir leur responsabilité, allant de la revendication au dialogue, des alliances stratégiques au partenariat dans la programmation.

Durant le premier atelier, les participants ont décidé de consacrer leur recherche aux trois domaines suivants : a) les relations complexes entre la justification et de l'appropriation des stratégies; b) l'interaction des différents moyens de pression et stratégies des ONG et c) l'analyse des répercussions des stratégies mises en oeuvre. Trois études de cas réalisées entre les étapes avaient pour but de rehausser les discussions du Cercle d'études et l'apprentissage au cours du deuxième atelier.

Les trois études de cas portent sur différentes stratégies mises en oeuvre par les ONG lorsqu'elles travaillent avec l'entreprise privée. *Aide à l'enfance Canada et Greenstone* est un exemple des possibilités de partenariat en matière de programme dans l'industrie extractive du Sud (Nicaragua), avec la participation des ONG canadiennes. Cette collaboration découlait d'un programme de développement communautaire devant recevoir des fonds de l'ACDI et du pays hôte, ainsi que du secteur privé (Greenstone). Cependant, des problèmes financiers ont forcé Greenstone à quitter le pays et le projet n'a jamais abouti. L'étude de cas traite du rôle joué par l'ACDI et montre comment les différentes stratégies utilisées par les ONG pour collaborer avec une société peuvent aller à l'encontre du but recherché, soit de responsabiliser l'entreprise.

L'*Ethical Trading Action Group* (ETAG) illustre les pressions exercées au Canada sur l'industrie du prêt-à-porter par un partenariat regroupant des ONG. Le groupe, malgré ses efforts n'a pas réussi à établir un code de conduite dans le Nord (au Canada) qui aurait eu des répercussions sur les groupes du Sud. Cette étude de cas permet d'examiner la campagne de courte durée menée

récemment et les efforts accomplis par une coalition de divers groupes – églises, syndicats et organisations de développement – pour mener à bien en même temps différentes formes de collaboration avec le secteur du prêt-à-porter. L'une des particularités de ce cas réside dans l'examen du rôle d'un troisième intervenant, en l'occurrence le gouvernement canadien (MAÉCI), qui a facilité les négociations relatives au Code.

*Placer Dome à Marinduque* (Philippines ) est un exemple de passage progressif des activités de pression, au partenariat dans l'industrie extractive où l'entreprise a opté pour le partenariat, en réaction aux pressions exercées par les ONG du Nord et du Sud. La recherche met en relief les différences entre les stratégies utilisées par les ONG à l'endroit de Placer Dome, qui se sont compliquées lorsque l'entreprise a offert de subventionner un programme de développement viable à Marinduque par l'intermédiaire des ONG.

Les études de cas s'appuient sur une recherche approfondie et une série d'interviews dirigées avec des informateurs-clés de la communauté des ONG (du Nord et du Sud), de l'entreprise et de tierces parties ayant joué un rôle important dans ce dossier. Pour assurer la confidentialité, les noms des personnes interviewées ne sont pas révélés. Les données recueillies ont été compilées de manière à stimuler le débat et l'analyse des participants au Cercle d'études.

Les auteurs des études de cas les ont rédigées en appliquant diverses méthodes. Cependant les trois études de cas contiennent toutes les sections suivantes :

- i) Un historique offrant un sommaire des stratégies mises en oeuvre par les ONG ou les principales étapes d'élaboration;
- ii) Les perspectives des divers acteurs-clés en ce qui a trait à la justification et l'appropriation, la synergie des stratégies et les moyens de pression, ainsi que les répercussions de la stratégie mise en oeuvre;
- iii) Une conclusion où le rédacteur reprend des réflexions et des idées glanées tout au long de l'étude de cas et susceptibles de stimuler la discussion au sein du Cercle d'études.

**Aide à l'enfance Canada  
et Greenstone Resources au Nicaragua**

**Une étude de cas**

**Madeline Lunney**

**Mai 2000**

**en commun**

Une action mondiale contre la pauvreté

# **Aide à l'enfance Canada et Greenstone Resources au Nicaragua**

## **Une étude de cas**

### **1.0 Historique**

En 1995, l'entreprise Greenstone Resources installée à Toronto a acquis les droits de concession de 70 p. 100 des régions minières du Nicaragua, y compris 5 000 km<sup>2</sup> d'un triangle minier situé dans la région autonome de l'Atlantique Nord (RAAN). La concession regroupe trois villes : Siuna, Rosita et Bonanza lesquelles occupent 38 p.100 de la RAAN et 50 p. 100 de sa population. Celle-ci est pluri-ethnique et comprend le groupe autochtone des Mayangna, des créoles et des métisses. Les jeunes de moins de 20 ans représentent 60 p. 100 de cette population.

La sous-région minière est riche en ressources forestières et minérales et abrite la plus grande forêt tropicale de l'Amérique centrale. Cette région qui s'est développée en tant que collectivité enclavée pour desservir les miniers est actuellement la plus pauvre des régions du pays : le taux de chômage atteint 90 p. 100. La majorité des habitants s'adonnent à l'agriculture de subsistance, à l'exploitation artisanale des mines et aux activités forestières. Greenstone a investi 80 millions de dollars pour ses opérations minières au Nicaragua, devenant ainsi le premier investisseur dans ce pays.

En août 1996, la RAAN a été lourdement atteinte par l'ouragan César. Aide à l'enfance Canada - Nicaragua a formé un comité de programme avec quatre autres ONG, pour suivre les activités de relèvement et examiner la possibilité de réaliser d'autres activités sur la côte de l'Atlantique. L'organisation comptait 18 années d'expérience au Nicaragua, mais ne travaillait pas encore dans le triangle minier.

### **1.1 Survol des relations entre Aide à l'enfance Canada et Greenstone**

#### **1996**

- ◆ Les groupes environnementaux et la presse nicaraguayenne ont vertement critiqué Greenstone Resources à cause de la pollution de l'environnement due au processus d'extraction de l'or par cyanuration.
- ◆ Le consul canadien a rencontré les représentants de Greenstone et leur a proposé d'autres solutions afin d'améliorer leur image au Nicaragua. Les dirigeants du Bureau de coopération internationale (BCI) de l'ACDI ont organisé des réunions entre la collectivité et la société minière.

- ◆ La société a promis de contribuer à un fonds social pour rehausser les conditions de vie des collectivités. Par ailleurs, le consul du Canada a incité le président du conseil d'administration de Greenstone à prendre contact avec les représentants d'Aide à l'enfance Canada au Nicaragua et à acheminer les fonds par leurs bons offices.
- ◆ Des réunions préliminaires entre le BCI de l'ACDI, les représentants de Greenstone et d'Aide à l'enfance Canada(AEC) ont conduit à des consultations avec les collectivités. L'organisation a proposé que BCI et Greenstone financent conjointement une évaluation des besoins communautaires dans le triangle minier.

### **1997**

- ◆ L'analyse des besoins est effectuée par l'entremise d'une ONG locale. L'objectif consistait à établir un programme de développement que l'ACDI financerait à même son Fonds pour l'enfance en contrepartie des fonds locaux et de ceux de Greenstone.
- ◆ Pour faire suite à l'analyse des besoins, Aide à l'enfance Canada a rédigé une proposition en vue de promouvoir le redressement institutionnel dans la communauté des ONG et parmi les hauts fonctionnaires du pays.
- ◆ Les résultats à long terme comprennent l'autonomie des collectivités vis-à-vis de la société minière, d'autres sources de revenus et des compétences techniques accrues dans le cadre d'un programme.

### **1998**

- ◆ Le fonds social est mis en veilleuse par Greenstone sous prétexte que la société n'a pas encore réalisé de profit dans la région.

### **1999**

- ◆ Une ONG environnementale de la région, le Centre Humboldt, a diffusé les résultats d'analyses d'échantillons indiquant que les concentrations de cyanure et de cuivre à Bonanza dépassent de loin les limites acceptables. Le centre accuse aussi Greenstone de contaminer le cadre de vie, d'exposer le bétail et de nuire à l'économie locale.
- ◆ Les actions de Greenstone sont tombées de leur pic de 22 \$ en 1996 à environ 15 cents. La société commence alors à vendre ses actifs au Nicaragua et rappelle son personnel canadien.

### **2000**

- ◆ Greenstone se retire des affaires le 13 mars et peu après ferme ses bureaux de Toronto.

- ◆ Aide à l'enfance Canada se sert de l'analyse des besoins originale dans une proposition de financement de projets dans la région.

## **2.0 POINTS DE VUE DES PARTICIPANTS**

### **2.1 Genre de participation – Stratégie mise en oeuvre**

Aide à l'enfance Canada (AEC) se tourne vers le secteur privé dans le but de diversifier les sources de financement et voit dans les relations avec Greenstone une occasion d'obtenir des fonds pour son programme au Nicaragua. De nombreuses questions découlaient de la nature des mines, mais le bureau du Nicaragua était disposé à collaborer à condition qu'Aide à l'enfance Canada garde la maîtrise du processus. Par exemple, l'organisation insistait pour que plus de la moitié du financement d'une activité telle l'analyse des besoins provienne d'une source autre que la société. Du point de vue d'Aide à l'enfance, la relation avec Greenstone ne consistait pas en un partenariat, mais s'avérait plutôt une expérience en diversification des fonds.

Les sociétés étrangères établies au Nicaragua se doivent de contribuer au développement communautaire et à l'aménagement de l'infrastructure. Greenstone a d'abord cru qu'elle n'avait pas la capacité d'administrer les fonds. Elle s'est vite rendu compte qu'il fallait une organisation renommée pour son savoir-faire comme AEC pour assurer le suivi des idées sous-jacentes aux projets. AEC au Nicaragua a souligné que le processus avait été conçu de manière à contrer la domination de Greenstone. Le modèle avait pour objectif de mettre fin à la mentalité de cité-entreprise en n'accordant qu'une voix à la société laquelle n'occuperait qu'un siège à la table de discussion au même titre que les représentants des collectivités. Le BCI a favorisé les relations avec Greenstone en raison de son statut de société canadienne et de premier investisseur étranger au Nicaragua.

Une autre stratégie consistait à ne pas participer seul au processus. AEC se consacrait alors à un programme d'urgence avec ses partenaires et, plus tard, 18 organismes locaux allaient se joindre à l'analyse des besoins, ainsi que des représentants municipaux, le clergé, des coopératives agricoles, des groupes de femmes, des organisations environnementales et des militants locaux. Cette coalition offrait un front uni lorsqu'elle traitait avec la société. Cependant, Aide à l'enfance Canada a révélé qu'à cause d'une méfiance historique et du manque de consultation, nombre d'ONG œuvrant à l'échelon communautaire ont révélé à contrecœur à leurs groupes leur relation avec Greenstone.

Au Nicaragua, AEC a travaillé en présumant que « la coopération internationale évolue ... l'argent n'afflue pas : il nous faut donc faire des expériences, mais aucun de nos homologues ne pouvait le faire ouvertement. Une organisation du Nicaragua aurait fait l'objet de critiques sévères ». Après s'être assurée que la collectivité voulait avancer, l'organisation a donné au comité la vocation de comité de rétroaction. De plus en plus de gens de la localité siégeaient au comité, au lieu des ONG établies à Managua. Peu à peu, quelques groupes se retirèrent du comité et adoptèrent une position plus dure à l'égard de la société minière, la critiquant ouvertement sans rien entreprendre.

Le personnel d'Aide à l'enfance Canada a indiqué qu'il avait prudemment abordé la question de partenariat avec Greenstone. Une telle initiative s'avère délicate étant donné l'historique de conflits et la dégradation de l'environnement causés par les activités minières précédentes. L'analyse des besoins permettait à l'Aide à l'enfance Canada de gagner du temps pour observer le comportement de Greenstone.

Les relations étaient définies dans un rapport du BCI, lequel avait établi les contacts en invoquant les avantages comparatifs de veiller aux intérêts mutuels. Aide à l'enfance Canada a présenté des propositions aux divers bailleurs de fonds. Son travail dans la collectivité ne se limitait pas aux relations avec Greenstone. Toutefois, le Bureau estimait que de telles relations permettraient de maximiser les ressources. Selon les dirigeants du bureau, les relations profitaient à leur bureau parce qu'ils se trouvaient moins isolés et plus conscients de ce qui se passait à l'échelle communautaire.

Les relations ont connu des moments difficiles, de constater le personnel d'Aide à l'enfance. On s'est vite rendu compte que les mines ne rapporteraient pas gros à la société. À cause de problèmes financiers, la deuxième vague des gestionnaires chez Greenstone se souciaient davantage de distribuer des casquettes de base-ball plutôt que de se pencher sur les questions cernées dans l'analyse des besoins. Ils établirent de nouveaux contacts au niveau ministériel et cessèrent de considérer Aide à l'enfance Canada comme intermédiaire dans la réalisation de programmes communautaires. Ils faisaient leurs propres interventions suivant les modèles qui avaient déjà porté fruit au Venezuela. Il a toujours été difficile d'établir une ligne de responsabilité directe dans le cas des gestionnaires des mines, mais maintenant, la société déclarait n'avoir ni temps ni argent à investir dans les relations communautaires. Aide à l'enfance Canada a décidé qu'il n'y avait plus aucune raison de poursuivre le processus et le comité s'est dissous.

Aide à l'enfance Canada explique : « Greenstone s'intéressait davantage à une bonne publicité parce que les retombées environnementales de ses activités étaient mises en question. Dès lors, l'organisation décidait de ne plus appuyer Greenstone publiquement ni d'être prolixe au sujet de sa participation. Nous n'allions pas parler à la presse de la société alors qu'elle n'avait encore rien accompli. Nous n'allions pas la défendre contre les groupes environnementaux qui la critiquaient ».

De l'avis de l'ancien président du conseil d'administration de Greenstone, les intérêts propres d'Aide à l'enfance Canada ont été à l'origine des relations. Les dirigeants de la société ont cherché à améliorer les relations avec la collectivité, croyant qu'une telle démarche servait leurs intérêts premiers. Il a mentionné la pauvreté désespérée qui sévit à Bonanza, estimant que les organisations devraient concentrer leur attention sur les enfants. Il a reconnu qu'il n'existait pas de mécanisme pour encadrer les relations entre Greenstone et AEC. Ainsi, lorsque le personnel était renouvelé, AEC se retrouvait dans la situation déplorable de sensibiliser les nouveaux dirigeants.

Au sujet des stratégies possibles, un autre membre de AEC a indiqué que l'organisation en tant que telle, n'a pas effectué une analyse approfondie de son partenariat avec le secteur privé. Au Pérou, l'organisation examine la différence entre la collecte de fonds et l'élaboration de programmes, cette dernière activité facilitant les investissements du secteur privé à leurs avantages mutuels. L'organisation a aussi créé

dans ce pays Aide à l'enfance, inc. qui offrira des services, éventuellement dans le secteur minier. Elle a expliqué qu'Aide à l'enfance recherche des occasions pour le secteur privé d'investir dans les bons programmes, mais elle n'a pas encore élaboré un cadre stratégique des critères de participation. « Si cela peut être utile aux enfants et si nous pouvons faire quelque chose de positif, nous sommes prêts à aller de l'avant ».

Un représentant de la société a déclaré que les entreprises des pays nantis opérant dans le tiers monde devraient, au-delà de leurs affaires immédiates, s'intéresser aux collectivités. Lui-même a trouvé que le lien avec l'ONG lui avait été utile sur le plan conceptuel. Il a ajouté que malheureusement, Greenstone a été dépassée par les événements. S'il était évident qu'elle ne faisait pas les efforts nécessaires sur le plan des relations publiques, la société aurait pu jouer le rôle de partenaire efficace de toutes les parties, n'était-ce ses difficultés financières. Il demeure convaincu que si une société privée n'a pas à assumer la responsabilité sociale du gouvernement, elle devrait tout de même aider les gouvernements locaux et contribuer dans la mesure du possible à alléger la pauvreté, en particulier celle des enfants.

Pour les représentants du Sud, l'enjeu crucial résidait dans la défense des intérêts de leurs sympathisants, ces intérêts allant de l'examen des possibilités de financer de petits projets à la poursuite de programmes déterminés, comme dans le cas d'un petit syndicat des mineurs. Le syndicat des mineurs voyait dans les consultations l'occasion d'améliorer ses connaissances grâce aux contacts avec d'autres organisations. Par contre, ils étaient sceptiques quant à la participation de la société. Ils doutaient de sa sincérité et s'inquiétaient de n'avoir « aucune information à son sujet ».

Quant aux responsables du ministère de la Santé, les consultations auprès de la collectivité leur offraient l'occasion de sensibiliser les gens aux problèmes de santé et à leur prépondérance dans toute la région. L'un des femmes de la collectivité a indiqué qu'elle ne s'opposerait pas au partenariat avec l'entreprise privée. « Le ministère de la Santé a pour fonction de régler ces problèmes. Mais c'est aussi la responsabilité de tous : les individus, les familles, tous les organismes de l'État, y compris le secteur privé. Nous devons gérer l'information et participer à la recherche de solutions ».

Les porte-parole de la collectivité savaient bien que la société cherchait à rehausser son image publique. La majorité des gens estimaient que la contribution de Greenstone avait porté des fruits, mais très peu par rapport aux promesses et aux besoins. Des personnes du Sud interrogées ont signalé des améliorations concrètes dans la collectivité et presque toutes ont affirmé le rôle positif des sessions de mise en valeur des capacités. Un fonctionnaire local se disait reconnaissant d'avoir eu l'occasion de consulter les collectivités et a souligné les avantages des sessions de mise en valeur des capacités pour son personnel.

Un autre animateur social a parlé du degré de collaboration entre les diverses organisations et autorités municipales : « Nous avons regroupé les projets pour un développement intégral de la collectivité, mais nous n'avons pas reçu l'appui nécessaire. « Quelques ONG ont abandonné leur travail et quitté la région. » Il a souligné la frustration ressentie par les membres de la collectivité qui, après avoir participé six mois aux consultations, se rendaient compte que Greenstone leur avait retiré son soutien.

Une enquêtée qui travaillait autrefois au ministère de la famille à Rosita a déclaré que le processus a mis l'accent sur l'organisation communautaire pour donner aux femmes les moyens d'élaborer et de présenter leurs propres projets. En participant au processus consultatif d'analyse des besoins, les collectivités ont pu conceptualiser et examiner leurs préoccupations communes. Elle estimait que le processus s'avérait un bon début, mais que le problème résidait dans le manque de ressources nécessaires pour combler les besoins communautaires. Elle a insisté sur l'importance d'investir davantage dans le RAAN et que différentes organisations et sociétés privées soient invitées à consulter la collectivité au sujet d'éventuels projets pour le bien commun.

Les responsables d'Aide à l'enfance Canada ont fait valoir qu'ils avaient pu établir des relations avec les organisations communautaires. Ils croient qu'il est important de faire des expériences. Cette démarche a permis de renforcer la présence de l'organisation dans la région. À la fin, Greenstone a donné une très petite somme à la collectivité, mais a subventionné l'analyse des besoins et, en partie, les sessions de mise en valeur des capacités. Enfin, pour faire suite aux propositions qui découlaient de l'analyse des besoins, Aide à l'enfance Canada gère maintenant un programme grâce à un budget de 1,2 million de dollars US, ce qu'elle n'aurait pas obtenu autrement. Ces fonds permettent de combler les besoins de la collectivité déterminés lors des premières consultations communautaires.

## **2.2 Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie**

Généralement, les enquêtés du Sud s'accordaient pour dire que les membres de la collectivité avaient fait entendre leur voix et décidé des points à examiner en priorité dans l'analyse des besoins et lors des discussions à l'hôtel de ville. Cependant, cette attitude était plus apparente vis-à-vis d'Aide à l'enfance Canada. Un autre s'est dit stupéfait que Greenstone n'ait pas révélé franchement ses attentes.

Un autre intervenant de la société civile a commenté que le processus était approprié pour s'aventurer dans une direction inconnue. Il a attribué le manque de préparation des collectivités à l'interruption du programme, au retard des fonds et au fait que Greenstone n'ait pas suffisamment informé de ses propres problèmes. Il a déclaré qu'Aide à l'enfance –Canada aurait pu communiquer plus efficacement et aurait dû montrer plus de transparence au sujet du processus. Les collectivités n'ont pas obtenu le soutien nécessaire pour continuer le processus d'organisation et de planification créé dans la foulée des consultations. Nombre de projets n'ont jamais été approuvés. De ce point de vue, les objectifs n'étaient guère précis et avaient été fixés par d'autres acteurs.

Pour garantir la reddition de comptes aux collectivités en cause, l'analyse des besoins a été confiée à une ONG locale, laquelle a recherché l'apport des organismes du gouvernement et des groupes de la société civile. AEC a fait valoir que la collectivité a participé à toutes les prises de décision. L'organisation avait son entrée chez les ONG bien connues dans la région et pouvait agir grâce à la confiance qu'elles s'étaient acquise dans la collectivité. Aucun des intervenants du Sud n'estimait que leur organisation devait faire des compromis ou renoncer à son autonomie pour être partie au processus.

Aide à l'enfance Canada estime que les négociations menées auprès de la société au nom des partenaires de la collectivité l'ont été avec assez de transparence. Le personnel de l'organisation a aussi mentionné les efforts visant à informer les autres ONG de la région de ses activités.

Plus tard, Aide à l'enfance Canada s'est rendu compte que certaines ONG canadiennes, réagissant à la désinformation sur la nature et le niveau de participation de Greenstone dans les processus communautaires, n'ont pas soutenu l'initiative dans le triangle minier. Elles estimaient que l'appui à l'expérience en matière d'engagement du public faisait défaut. Le travail avec une société minière suscite la controverse et, plutôt que de prendre contact avec AEC, les autres organisations ont été promptes à critiquer son action.

Aide à l'enfance Canada a cru qu'elle serait capable d'éviter toute manipulation et a suivi de près la situation financière de la société. Une concordance d'idées et de stratégies s'était établie avec le premier groupe de dirigeants, ce qui a disparu à l'arrivée du nouveau groupe. Le financement a cessé en même temps que la circulation d'information.

Un ancien chef des opérations a déclaré que Greenstone s'estimait redevable au gouvernement nicaraguayen ainsi qu'aux investisseurs canadiens. Lorsque Greenstone s'est installée dans la région, elle a effectué une analyse des besoins sur le plan social. Selon ses dires, la société voulait assumer sa responsabilité sociale et trouvait plus facile de faire affaire avec une ONG qu'avec le gouvernement. Les fonds alloués à l'action communautaire venaient des bénéficiaires de Greenstone, mais la société n'a jamais réalisé de bénéfice à Bonanza.

Bonanza étant une vaste région aux besoins considérables, la société a fait appel aux compétences de AEC pour déterminer la tâche à abattre. Cette personne a expliqué que « normalement, dans les endroits éloignés où se trouvent des populations définies, il est important de s'engager ». Autrefois, la société se chargeait de tout, concentrant ses efforts sur la santé et l'alimentation des miniers et de leurs familles. Historiquement les sociétés minières menaient leurs opérations à une certaine distance des peuplements et érigeaient littéralement la collectivité. Ceux qui vivent dans ces collectivités sont des gens amenés là par la société. La croissance démographique dans les agglomérations comme Bonanza « a des répercussions sur les services » et il convient alors de changer de stratégie pour que les employés restent productifs.

Greenstone considérait AEC comme un premier interlocuteur. Répondant à la question relative aux objectifs atteints par Greenstone à l'égard du partenariat, le représentant de la société a déclaré que celle-ci avait obtenu « quelques résultats positifs ». Il a ajouté que le personnel exploitant affecté actuellement dans les mêmes agglomérations a continué à travailler avec les gens.

### **2.3 Synergie des stratégies et moyens de pression**

AEC comptait 18 ans d'expérience au Nicaragua et était au courant des problèmes des régions autonomes. Son personnel estimait qu'elle entretenait de

bonnes relations avec d'autres ONG canadiennes dans la région et les ONG locales, et elle était consciente de leurs missions et de leurs activités propres.

AEC a déclaré avoir tenté de rallier d'autres ONG œuvrant au Nicaragua, mais qu'il y avait beaucoup de divergences de vue entre les ONG canadiennes. Un répondant d'AEC a dit que parfois « les ONG canadiennes s'approprient la voix de la collectivité parce qu'elles ont leur propre idée de la façon de procéder. Cependant, elles ne comprennent pas que pour les gens le principal est de survivre et s'ils pensent qu'il peut résulter du positif d'une relation avec la société minière, tout en sachant que les sociétés minières ont souvent un comportement négatif, ils sont prêts à essayer de négocier ».

Aide à l'enfance Canada reconnaît le besoin de traiter des enjeux macro-économiques et politiques sur le plan de la pauvreté et a plaidé en faveur de questions déterminées. AEC s'oriente vers un rôle de représentation.

Un autre informateur de AEC a souligné que le travail avec des sociétés axées sur les ressources s'avère très difficile de par la nature de sa mission. Cela étant dit, les ONG doivent diversifier leurs sources de financement. Il leur faut élaborer des critères pour la réalisation de projets engageant l'entreprise. Si AEC estime que la société est déterminée à négocier franchement et à refléter les valeurs des ONG, « nous sommes disposés à discuter avec elle. Mais cette position n'a pas encore fait l'objet d'analyse ».

Au moment où AEC entrait en relation avec Greenstone, le syndicat des mineurs négociait avec la société le droit de rechercher de l'or dans ses concessions. La société avait déjà permis aux mineurs artisans de prospecter en périphérie de la concession. Greenstone les avait empêchés de créer leur propre syndicat et avait limité leur accès au minerai.

Une organisation environnementale du Nicaragua continue à surveiller la qualité de l'eau et du sol dans les régions minières et met en garde le gouvernement contre une législation minière plus libérale qui donnerait au gouvernement le pouvoir, comme jamais auparavant, d'accorder des concessions au détriment des autorités locales et des collectivités autonomes. Les représentants de l'organisation ont participé à quelques-unes des consultations entre la collectivité et Greenstone.

Selon leur perspective, une organisation telle que Aide à l'enfance Canada, connue pour sa lutte en faveur des droits de la personne et du développement de l'enfant, n'aurait pas dû accepter des fonds de Greenstone. Une militante du Centre estimait que la relation tendait plutôt à favoriser la société. À son avis, le gouvernement nicaraguayen devrait jouer le rôle de médiateur dans le conflit entre Greenstone et la collectivité. Elle faisait allusion aux négociations des mineurs et aux accusations relatives à la contamination de l'environnement et, par conséquent, de l'eau et du sol, ainsi que le danger pour la santé des membres de la collectivité et du bétail.

L'organisation exerce des pressions pour que le gouvernement accepte la responsabilité du développement social et économique de la région et certains membres de la collectivité ont considéré le projet entre AEC et Greenstone comme une ingérence dans leur travail. Toutefois, l'ancien maire de Bonanza, qui oeuvre maintenant avec l'organisation environnementale, a déclaré que dans les conditions normales, il serait

possible de dialoguer avec la société minière. Il a ajouté qu'en principe la collectivité reçoit un appui dans le processus de consultation.

## **2.4 Évaluation et suivi des répercussions**

L'opinion des informateurs diverge au sujet du groupe qui a tiré le plus grand profit des relations. Dans l'ensemble, les représentants du Sud étaient déçus de constater que certains des résultats attendus ne s'étaient jamais matérialisés.

Les représentants d'organisations du Sud étaient en général satisfaits du processus de mise en valeur des capacités, mais quelques responsables locaux ont fait état du manque de soutien à la réalisation du projet. Ils ont rappelé qu'étant donné les besoins considérables, la collectivité s'attendait au financement d'un plus grand nombre de projets. Un représentant local estimait que les parties auraient dû signer des engagements au début. Il a suggéré que la coalition n'avait pas réussi à obtenir le financement d'autres projets parce qu'il ne s'agissait pas d'une organisation directrice à l'échelon local.

Un professionnel de la santé a fait l'éloge de la stratégie de participation de la société civile laquelle a proposé des solutions aux problèmes collectifs. Il a ajouté que les bénéfiques étaient plus tangibles parmi les groupes communautaires participants.

De l'avis d'un représentant de la société, soit parce que Greenstone n'a pas fait connaître davantage son action en faveur de la collectivité, soit que ses problèmes l'aient simplement emporté sur ses actions positives, aucune des personnes interviewées n'a cru que les relations de l'entreprise avec AEC avaient sensiblement amélioré sa situation globale.

Un ancien dirigeant de Greenstone, à qui on a demandé si la donne avait changé pour les sociétés minières, a indiqué que les pressions les ont amenées à réfléchir davantage à leurs actions et a indiqué que « les pressions vous poussent à réfléchir davantage à vos actions ». Il a signalé que les pressions provenaient plus de l'extérieur que de l'intérieur du pays. Au sujet de l'influence du partenariat sur sa propre perspective de la responsabilité, il a déclaré qu'il considérait important que les sociétés analysent les besoins de la collectivité et que, selon sa taille, il serait prêt à recommander le partenariat avec une ONG à l'avenir.

Un intervenant de la société civile s'est dit frustré à l'égard des relations entre AEC et Greenstone et a suggéré que les ressources et le temps consacrés à cet exercice étaient pure perte.

AEC n'a pas obtenu beaucoup d'argent, mais est arrivée à ses fins. L'organisation estime qu'il s'agissait d'une situation où les deux antagonistes gagnaient puisqu'elle a pu mener à bien l'analyse des besoins. « Dans le modèle classique d'entreprise minière », a expliqué AEC, « le concept de programmes sociaux se résumerait à la distribution de casquettes de base-ball et de machines à coudre. Mais nous nous proposons d'apprendre à connaître les gens par l'analyse des besoins ». L'organisation a utilisé efficacement cet outil pour établir des relations avec les autorités municipales. Maintenant, elle travaille avec un plus grand nombre de groupes

communautaires dans la région (RAAN). AEC a prudemment mentionné qu'elle poursuivrait les relations malgré les difficultés. Certes, il y a eu quelques concessions, mais il faut innover et diversifier afin de mieux servir la collectivité.

### **3.0 Conclusion**

Certains représentants de la collectivité étaient disposés à envisager le travail avec le secteur privé si la société était sincère et voulait aider la collectivité. Jusqu'ici, les groupes communautaires pouvaient prendre le temps de travailler avec AEC et de suivre le processus d'engagement de Greenstone dont l'interruption brutale, leur a enlevé la possibilité de donner pleinement suite aux leçons tirées du partenariat avec le secteur privé.

Il semble évident que certains représentants de la société civile désiraient dialoguer avec les sociétés minières en vue d'établir des partenariats, d'obtenir des fonds et de représenter les intérêts de leurs commettants. L'un des intervenants a souligné qu'il s'agissait de la démocratie en action. Ainsi, pour AEC, cet impératif de la collectivité requérait son action et l'organisation s'est cru capable d'agir avec transparence et de garder ses distances en tant que partenaire de Greenstone. Néanmoins, il est clair que les membres de la collectivité n'étaient pas tous d'accord sur le dialogue avec la société. Comment dans ces conditions une ONG peut-elle servir la collectivité sans aliéner les militants, les groupes d'action et de solidarité ?

Évidemment, il va de soi que les organisations locales et les autorités municipales participent aux discussions du comité et à l'analyse des besoins. Mais, il semble que certains intervenants n'ont pas joué le rôle qu'on attendait d'eux ou le rôle assigné par leur organisation, à l'égard des projets qui auraient vu le jour si Greenstone avait octroyé les fonds. Il n'est pas sûr que cela traduise la réalité d'alors ou reflète les perceptions du changement au cours des dernières années. Il paraît que certaines organisations communautaires ont associé étroitement AEC à la société pour ce qui est de l'incapacité d'assurer le financement des projets proposés à l'issue des sessions de mise en valeur des capacités.

Dans son rapport annuel 1998, Greenstone mentionne que l'établissement de relations avec les collectivités dans les régions minières est pour elle une bonne affaire. La société prétend, dans le langage des ONG sur fond de paternalisme, que sa démarche vise à réaliser des programmes sociaux en partenariat avec les collectivités afin d'améliorer leur qualité de vie. En leur offrant un partenariat direct en matière décisionnelle, il serait possible de combler leurs besoins réels et de permettre aux organisations locales de prendre la responsabilité des questions inhérentes à leur développement. Les membres de la collectivité ont compris que les programmes sociaux englobaient la réfection des routes construites par la société pour son matériel roulant, les bulletins, « des choses ridicules », telles les casquettes de base-ball et les bulletins de la société et la plantation d'arbres sans valeur économique.

Dans un article paru en 1999 dans America's Update, Carolyn Bassett fait remarquer qu'il y a deux problèmes environnementaux associés à la perspective de responsabilité environnementale de la société. Le premier est que les projets d'aide, qui rétablissent une infime partie de l'équilibre écologique dans une région où la santé

collective est gravement touchée par les activités minières et l'exploitation forestière, ne peuvent se substituer à la stricte observance en premier lieu des règlements pertinents. Le deuxième est que les projets d'aide ne reposent pas sur une consultation assez poussée pour permettre de déceler les besoins et les préférences des collectivités.

Aide à l'enfance Canada a voulu pallier le manque de consultation. Mais, le fait de solliciter des fonds d'une société comme Greenstone, soulève un éventail de questions et de contradictions. La première crainte est celle de faire le travail de relations publiques de la société, en rehaussant sa légitimité dans la collectivité, outre le danger de cooptation ou d'interférence dans les activités des autres organisations. La question fondamentale est de savoir s'il faut inviter le secteur privé à titre de partenaire dans le développement. AEC concède qu'elle aurait vraisemblablement pu mener l'analyse des besoins sans la participation de Greenstone.

Un membre du personnel d'AEC a indiqué qu'elle avait l'habitude de suggérer à Greenstone qu'en haussant les salaires, la société en ferait davantage pour le développement de la collectivité qu'en allouant le même montant aux programmes communautaires. Le secteur privé n'aurait pas vraiment besoin de passer par les ONG s'il adoptait des pratiques de travail plus justes.

Il est impératif de savoir qui surveille les activités de la société. AEC a précisé qu'elle faisait partie du partenariat étant donné qu'elle y voyait un moyen sûr de résoudre les problèmes des collectivités. Les pratiques minières de Greenstone n'étaient pas à l'ordre du jour des réunions communautaires parce qu'il allait de soi que la société respecte les normes nationales et internationales. Toutefois, un rapport commandé à un consultant pour le Bureau de la coopération canadienne indique que par le biais du projet trilatéral, les sociétés minières canadiennes ont appris à adopter des pratiques minières plus modernes, humaines et écologiques et qui tiennent compte des populations locales. En fait, les pratiques des sociétés minières n'ont jamais été mises en question.

S'il est vrai, de dire un informateur du BCI, que les sociétés minières (Triton, par exemple) font bien plus que ce qu'exige la loi, il est évident que Greenstone a cru qu'elle n'était tenue qu'aux normes minimales, et il est arrivé, quelques fois, que ses activités ne répondent pas au strict minimum. Les groupes environnementaux au Nicaragua veulent, avec l'appui de groupes canadiens, forcer Greenstone à indemniser les collectivités de la région pour les dommages causés à l'environnement, dont le résultat a été de polluer l'eau et le sol des zones périphériques et de mettre en danger la vie des gens et du bétail. Mais maintenant que Greenstone a cessé toute activité au Nicaragua, vers qui se tourneront-ils pour obtenir réparation ?

Toutes les parties sont confrontées à des contradictions et des dilemmes dont quelques-uns ont été mentionnés lors des interviews : AEC a souligné que la population locale n'a pas participé aux campagnes environnementales contre Greenstone. Les paysans des autres pays ont visité la mine. Comment les groupes environnementaux peuvent-ils mener des campagnes sans aliéner ceux dont la subsistance dépend de l'exploitation ? Selon les intervenants locaux, le secteur minier est problématique car c'est l'une des rares sources de revenu dans une région très pauvre. Exiger la fermeture des mines se révélerait une position impopulaire. Les autorités municipales ont mentionné les activités visant à rendre la région autonome et à renforcer le contrôle des ressources provenant des concessions; et le fait que la répartition de l'argent versé

en taxes par Greenstone, dont une partie allait aux municipalités de la région, était laissée à la discrétion du gouvernement. Comment les collectivités peuvent-elles exercer des pressions efficaces sur le gouvernement pour obtenir leur part de ces fonds tout en engageant les sociétés étrangères à investir davantage à l'échelon local ?

Les critiques sur place prétendent que les sociétés étrangères peuvent facilement coopter les fonctionnaires du ministère des Ressources naturelles. Ainsi ce sont les sociétés minières qui paient leurs voyages sur la côte. Les responsables gouvernementaux n'ont pas les fonds nécessaires pour faire respecter la loi. L'exploitation dans les régions autonomes du Nicaragua, exigerait que Greenstone rende compte aux collectivités autochtones. Cependant, Aide à l'enfance Canada, les municipalités et d'autres intervenants ont jugé légitime la présence de la société dans le triangle minier.

Aide à l'enfance Canada ne nourrissait pas de grandes attentes quant à la participation de Greenstone puisque ses dirigeants avaient déclaré manquer d'argent. Cependant, les membres de la collectivité attendaient beaucoup en raison du processus consultatif, peut-être de la participation du Bureau canadien de la coopération, ainsi que de l'apparente richesse de la société. (À Bonanza, les gestionnaires étrangers habitent sur la colline qui domine la ville; ils ont accès à l'électricité et à l'eau courante – dont l'approvisionnement en ville est limité – et prennent rarement contact avec la collectivité.)

Une employée de AEC au Nicaragua, est devenue plus sceptique maintenant quant au partenariat avec le secteur privé, mais se dit prête à suivre les orientations de la collectivité. AEC a mené une évaluation des relations avec Greenstone et les partenaires de la collectivité à Siuna. Les gens sont en train de se demander s'il est possible d'aborder les nouveaux propriétaires nicaraguayens de la mine. Le consultant qui a travaillé à l'analyse des besoins est d'avis que la force et les capacités de la société civile augmentent, ce qu'illustrent la grande diversité des intervenants et leurs différentes perspectives sur l'expérience Greenstone.

En général, ceux qui ont donné leur point de vue estimaient que la majorité des sociétés n'auraient probablement pas changé leurs activités pour les harmoniser au programme de responsabilité sociale de l'entreprise. Un autre informateur a déclaré que ses attentes ont diminué. « Les ONG commencent à parler un peu comme le secteur privé. Mais les différences sont encore significatives. Augmenter les bénéficiaires des actionnaires reste encore l'essentiel ».

Cependant, s'il existait la possibilité d'exercer des pressions sur la société pour qu'elle contribue au développement de la région, l'idée était surtout que les organisations locales aient l'opportunité de négocier. Étant donné, la position de ces groupes relativement aux besoins de leurs membres, cette démarche aurait pu contribuer au programme d'élimination de la pauvreté. La collectivité a manifesté un intérêt évident, mais elle n'a jamais eu une véritable occasion de militer auprès de la société pour que celle-ci change ses méthodes d'exploitation et ses valeurs.

L'un des informateurs du Sud a résumé le problème en posant la question suivante : « Comment changer le paradigme selon lequel ceux qui engagent des fonds sont les seuls à en tirer profit ? »

## Sources

### Ont participé à la réalisation des entrevues :

Deux anciens responsables de Greenstone Resources  
Le personnel d'Aide à l'enfance Canada au Nicaragua et au Canada  
Le personnel du Bureau de la coopération internationale de l'ACDI au Nicaragua  
Le consul en exercice (ambassade du Canada) au Nicaragua  
Les représentants de l'ONG environnementale militant dans le triangle minier  
Le consultant qui a coordonné l'analyse des besoins de concert avec une ONG locale  
Cinq intervenants communautaires ayant participé aux discussions du comité et à l'analyse des besoins

### Documentation :

BASSETT, Carolyn. « Gold and Poison ». *America's Update*, 1999, vol. XX, no 1, pp. 15-28.

BASSETT, Carolyn. « Canadian Mining Disaster ». *America's Update*, 1998, vol. XIX, no 4, pp. 15-17.

Greenstone Resources Inc. Annual Reports 1996, 1997, 1998; plusieurs communiqués de presse (Communication CNW inc.) Toronto, Canada.

Greenstone Resources Inc. (Nicaragua), 1999, Letter to environmental groups via Latin America Emergency Response Network (réponse à l'action urgente relative aux dommages écologique causés par les pratiques d'exploitation minière).

Humbolt Centre (Nicaragua) Divers rapports environnementaux, communiqués de presse, entrevues et coupures de presse, 1997-1999.

HUTCHISON, Moira, « Participation des ONG à un programme mondial d'élimination de la pauvreté en collaboration avec le secteur privé ». Un document d'orientation pour le Cercle d'études sur le travail des ONG avec le secteur privé, Conseil canadien pour la coopération internationale, Ottawa, 2000.

MARQUART, Richard, 1999, « Le Cercle d'études du CCCI sur la collaboration avec le secteur privé en vue d'éliminer la pauvreté ». Compte rendu de la première session tenue du 27 au 29 janvier 2000, Conseil canadien pour la coopération internationale, Ottawa.

Bureau de la coopération internationale du Canada (Nicaragua) « La coopération canadienne dans les régions minières du Nicaragua : accord de participation commune au développement ». Rapport du consultant.

Aide à l'enfance Canada, diverses communications, rapports, 1997-1999.

Aide à l'enfance Canada, « Institutional Strengthening and Capacity Development Programme for the Sub-Region of 'las minas' – RAAN », Une proposition du Bureau pour l'éducation internationale du Canada.

TOLVANEN, Anneli, « Canadian Mining Companies in Nicaragua : The View from the Rocking Chair is Not So Nice ». Rapport pour le Centre Humboldt (Nicaragua), Mines Alerte Canada et autres, 1998.

TOLVANEN, Anneli, « La Libertad and How the Mule Loaded with Gold Gets Through ». Rapport pour le Centre Humboldt (Nicaragua), Mines Alerte Canada et autres, 1998.

Zamora, Jel et al. Diagnostico Sobre las Actuales Condiciones Socioeconomicas que Caracterizan la Sub-Region de las Minas/RAAN, (Centro de Apoyo a Programas y Proyectos –CAPRI – NICARAGUA), 1997.

Nos vifs remerciements à Carolyn Bassett, à Andrea Botto et Gauri Sreenivasan du CCCI, à Mines Alerte Canada, au Comité de justice sociale de Montréal, à Joel Zamora pour sa collaboration aux entrevues au Nicaragua et à tous ceux qui ont bien voulu se prêter aux entrevues.

**ETAG**  
**(Ethical Trading Action Group)**

**Étude de cas**

**Jamie Swift**

**Mai 2000**

**en commun**  
Une action mondiale contre la pauvreté



# ETAG

## Une étude de cas

---

« La tension qui a toujours prévalu au sein du capitalisme entre le monopole et la concurrence, entre la centralisation et la décentralisation du pouvoir économique s'est relâchée. S'engageant fondamentalement sur de nouvelles voies, le capitalisme s'organise de plus en plus étroitement dans la dispersion, la mobilité géographique et la flexibilité du marché du travail, les régimes de travail et les marchés consommateurs, le tout accompagné de doses massives d'innovation au plan institutionnel, technologique et dans la production. »\*

- David Harvey, *The Condition of Postmodernity*

---

### **1.0 L'initiative du Ethical Trading Group (ETAG) : Données historiques et stratégie**

L'Ethical Trading Action Group (ETAG) a conduit une initiative des ONG canadiennes visant à promouvoir des pratiques d'embauche justes et responsables dans le Sud. La stratégie des ONG axée sur la représentation et le dialogue, ciblait les détaillants, les contractants et les sous-contractants engagés au Canada dans le secteur de la chaussure et des branches d'industrie de biens de consommation connexes. L'objectif immédiat consistait à négocier un code canadien des pratiques du travail à l'intention de ces secteurs d'activités.

L'ETAG est issu des activités des ONG en faveur de la justice économique dans l'industrie à forte densité de main-d'oeuvre soumise à de profondes mutations spatiales. Ces mutations reflètent les grands changements survenus dans la production mondiale sur le plan géographique. Cela a amené des organisations communautaires et religieuses, axées sur le développement ou le travail, à former une coalition pour examiner les conditions misérables de travail tant au Canada qu'à l'étranger.

La coalition a précédé les négociations relatives à un code des normes de travail et reste intacte malgré la rupture des négociations au printemps 2000. Le groupe s'est engagé sur un front international plus vaste avec des militants du Nord et du Sud qui plaident en faveur d'un système de commerce international plus responsable. Durant cette campagne il y a eu contestation du sens – et de la mise en oeuvre – des divers codes qui permettraient d'évaluer si certaines pratiques de sociétés sont réellement justes et responsables.

\* Traduction libre

La stratégie de la coalition visait :

- ❖ un soutien à l'organisation syndicale dans le Sud et le Nord grâce à une campagne canadienne destinée à faire connaître les conditions de travail dans les ateliers de misère;
- ❖ des pressions sur les détaillants et les manufacturiers pour qu'ils respectent les droits des travailleurs dans le Sud et les normes minimales du travail dans cette région;
- ❖ la mobilisation des citoyens consommateurs dans le Nord en faveur des droits des travailleurs dans le Sud et dans le Nord en élargissant la coalition d'organisations canadiennes oeuvrant aux questions de commerce responsable et de responsabilité de l'entreprise;
- ❖ le réseautage avec les groupes du Sud pour partager l'information et l'analyse relatives aux projets de codification;
- ❖ la garantie que les activités au Canada s'arriment en douceur aux activités de représentation du Sud et au travail des organisations autour de normes et des conditions de travail justes;
- ❖ les pressions sur les gouvernements canadiens pour qu'ils adoptent une approche proactive en matière d'orientation et de législation qui forceraient les détaillants et les fabricants à rendre compte des mauvaises pratiques en cours dans les ateliers de misère au Sud et au Nord.

## **1.1 Historique**

Le travail de l'ETAG est le résultat d'une prise de conscience par les militants des ONG canadiennes de ce qu'on a appelé le « Sud mondial », notamment que les ateliers de misère n'étaient pas réservés aux zones franches et aux maquiladoras à l'étranger. Les campagnes en faveur de salaires et de conditions de travail équitables pour les travailleurs et ceux des ateliers à forfait au Canada ont renforcé les liens avec les syndicats canadiens. Cette alliance prenait forme grâce aux liens existant entre groupes canadiens sensibles à la justice sociale dans le monde et le mouvement syndical au pays. Ces liens (entre organisations et entre individus) se sont peu à peu resserrés au cours des deux dernières décennies d'appui à la libération et d'action de solidarité. Ils sont tissés plus étroitement qu'aux États-Unis où le courant du mouvement syndical se sortait plus lentement des spasmes de la guerre froide qui ont souvent teinté ses relations à l'étranger surtout avec leurs homologues latino-américains.

Au milieu des années 90, les inquiétantes conditions de travail dans les ateliers de misère ont donné lieu à des campagnes ciblant les détaillants et les marques de grande réputation. L'Organisation catholique canadienne pour le développement et la paix a coordonné une campagne visant Nike, dont le Maquila Solidarity Network (MSN) a pris la relève. GAP devenait la cible du MSN et du syndicat de l'industrie du vêtement et des travailleurs du textile (UNITE). Les deux entreprises sont bien connues de la masse des consommateurs. Les deux caractérisées par les mouvements de capital

vers des entreprises d'accumulation flexible en passant du contrôle direct de la production ne se préoccupant plus que d'acheter des biens physiques (dans ce cas la chaussure et le vêtement) à des contractants à l'étranger tout en se concentrant sur la production d'images et de reconnaissance instantanée.

La coalition *Labour Behind the Label* dont le siège est à Toronto a pris forme en 1996. Elle regroupait des organisations de développement, de nature religieuse, communautaire et syndicale, un bon nombre oeuvrant à l'échelle nationale. Parmi les activités de la coalition sur les ateliers de misère au Canada citons : un Wear Fair Charter pour un traitement équitable des travailleurs du vêtement, la publicité autour des pratiques injustes, ainsi que des campagnes contre les sociétés intransigeantes et le dialogue avec celles dont l'attitude est positive face aux initiatives de la coalition.

En octobre 1997, la coalition s'est jointe à un mouvement plus vaste, d'organisations syndicales, religieuses et de citoyens dont les activités consistaient en une pétition des citoyens pressant le gouvernement fédéral de créer un groupe de travail sur les mauvais traitements constatés dans les ateliers de misère. Des détaillants et fabricants en auraient fait partie, tout comme des Canadiennes et Canadiens soucieux de savoir dans quelles conditions sont confectionnés leurs vêtements. En huit mois, 30 000 personnes avaient signé la pétition et 200 organisations l'avaient appuyée. Plusieurs grands détaillants ont accepté, sous la menace d'une action de la part des membres de la *British Columbia Federation of Labour* (fédération du travail de la Colombie-Britannique), d'appuyer le groupe de travail. En juin 1998, le groupe cadre des détaillants, le Conseil canadien du commerce en détail (CCCD) s'est aussi rallié à la proposition du groupe de travail. L'organisation inter-églises *Ten Days for Global Justice* a lancé une campagne par carte postale.

Le processus comprenait une série de réunions (connu postérieurement sous le nom d'Ethical Trading Forums) coordonnées par le MSN, une organisation clé au sein de la coalition *Labour Behind the Label*. Ces discussions ont suscité la création d'un comité directeur plurisectoriel, le Ethical Trading Action Group (ETAG). Outre quelques partisans de l'initiative touchant les ateliers de misère, l'ETAG réunissait le Conseil canadien pour la coopération internationale, le Fonds humanitaire des métallos et le Congrès canadien du travail. Le MSN assurait le secrétariat de l'ETAG et de la coalition *Labour Behind the Label*.

Au printemps de 1999, le gouvernement fédéral malgré lui finit par mettre sur pied le groupe spécial et confia à l'ancien député John English le soin d'animer les réunions entre la coalition et le secteur privé. Lors de la première réunion tenue en mai, un groupe conjoint secteur privé – société civile se constitua avec pour mandat d'élaborer un code de pratiques du travail. Le Groupe comprenait le Fonds humanitaire des métallos, UNITE et le MSN ainsi que le Conseil canadien du commerce en détail et les associations de fabricants de chaussures et de vêtements. Vers la fin de 1999, les négociations échouaient, les parties ne s'entendant pas sur la pertinence d'inscrire la liberté d'association dans le code, ni sur la prédominance des principales conventions relatives aux droits dans le domaine du travail du bureau international du travail (BIT). L'ETAG a d'abord lancé des campagnes épistolaires et médiatiques visant à persuader deux principaux détaillants (Sears et la Compagnie de la baie d'Hudson) de participer directement. Bien que ces deux sociétés aient subséquemment participé à des réunions mixtes, les négociations ont échoué définitivement et le Conseil canadien du commerce en détail a déclaré qu'il adopterait son propre code. Une fois de plus, le point de friction

était la terminologie relative au droit de s'organiser et de négocier collectivement (la position de l'ETAG) opposée aux droits légaux de la libre association (la position du Conseil canadien du commerce de détail)

Durant le processus, les ONG participantes ont pu continuer leurs activités traditionnelles de représentation tout en dialoguant directement avec le secteur des affaires sur les questions pertinentes.

## **1.2 Efficacité de la stratégie**

L'efficacité de la stratégie de l'ETAG ne pourra être évaluée qu'à long terme. Cette appréciation dépend de l'analyse d'autres facteurs, tels un changement de structure du commerce de détail et de la confection au Canada; le laissez-faire affiché par l'État canadien; les stratégies de mutation adoptées par le marché pour contrôler la main-d'oeuvre et le marché de la main-d'oeuvre; et les façons dont les militants canadiens ont pu saisir l'importance de chaque étape, depuis la mobilisation du Sud jusqu'à la colonisation par l'entreprise du public et de son espace au pays. Une autre question obligatoire porte sur la mesure dans laquelle le partenariat des ONG avec le secteur privé peut favoriser l'aménagement d'un espace politique pour la mobilisation dans le Sud.

## **2.0 Points de vue des participants au sujet du processus de l'ETAG**

Malgré l'insuccès des négociations relatives à un code canadien de pratiques du travail, aucun des participants n'a indiqué que le processus de travail conjoint des ONG et du secteur privé médiatisé par le gouvernement avait été une perte de temps. Les informateurs ont plutôt admis, à divers degrés, que la participation par le dialogue avait été utile quoique pour des raisons différentes.

Un participant du secteur privé avait prédit dès le début un résultat aléatoire. En réalité, le Conseil du commerce de détail ne pouvait aller plus loin et espère encore rallier plus de détaillants à l'approbation d'un code. Selon toute prédiction, cela ne répondrait pas aux attentes des syndicats. Encore que d'après ce participant, le processus s'est avéré une étape constructive jusqu'ici en raison de l'éventail des questions soulevées et suffisamment approfondies; « les gens connaissent les vrais enjeux ».

Une autre personne du même côté de la table a dit espérer que le dialogue reste ouvert et que l'on poursuive une sorte de démarche. L'une des choses positives issues du processus a été le partage de l'information et la compréhension de part et d'autre des enjeux. Cela est très important.

De l'autre camp, le participant d'une ONG a souligné qu'il fallait prendre du recul : « nous sommes encore aux premières étapes de notre démarche visant un changement de comportement des sociétés ». Même si la première réaction de cette personne était de juger le processus infructueux, elle s'est ravisée « en faisant un retour

sur la dernière décennie, la question a évolué puisqu'en ce qui a trait l'entreprise à la prise de conscience de ce dont elle doit tenir compte. » Cette personne a suggéré qu'il est essentiel de reconnaître la dynamique interne propre à certaines sociétés, où les gestionnaires peuvent se ménager un espace : « Les gestionnaires de plusieurs sociétés sont disposés à faire le nécessaire mais n'en ont pas la latitude ».

Un autre représentant d'ONG a fait valoir que si l'initiative d'ETAG a résulté d'une action solidaire traditionnelle, force est d'admettre les réalités d'une campagne : « Il convient éventuellement de dialoguer avec l'organisation ou la société qui fait l'objet de la campagne parce qu'il faut présenter des doléances pour marquer des points. (L'autre partie demandera : « que voulez-vous ? »)

Encore un autre représentant d'ONG a situé la participation dans une perspective historique en évoquant les changements sociaux positifs issus des pressions exercées par une large base. À un certain point, il est crucial d'obtenir un appui de l'entreprise. « Il faut remonter à l'instauration d'un État providence a dit l'interviewé en ajoutant que le secteur privé a appuyé les principaux jalons du régime d'assurance-santé. Il faut poursuivre le travail auprès des alliés du secteur privé, autrement on se heurte à un mur de briques. Les compromis sont la clé de toute négociation et il n'est pas réaliste de présumer que les sociétés puissent changer du jour au lendemain. « Nous ne visions pas une note de passage ou d'échec car dans ce cas toutes leurs manufactures échoueraient.

À ce sujet, un représentant de l'entreprise a avancé que le problème au tout début est que le processus se rappelait trop des négociations syndicales traditionnelles où subsiste une situation de gagnant-perdant dont l'entreprise ne voulait pas. « Nous voulions travailler ensemble » et trouver un terrain d'entente, « en prendre note et avancer ». Cette démarche plus coopérative aurait été préférable à des discussions à la manière syndicale qui laissent croire qu'une partie est meilleure que l'autre. Cela devrait se passer autrement.

## **2.1 Quelles sont les parties aux discussions ?**

Toutes les parties expriment leur frustration estimant qu'elles ne se sont pas adressées aux personnes compétentes.

Les ONG estimaient qu'elles auraient mieux réussi si elles avaient rencontré directement les grandes sociétés plutôt que les associations industrielles. En ce qui me concerne, ces associations sont mortelles a déclaré un militant. « Nous n'avons jamais voulu traiter seulement avec les associations. Il s'agissait d'un hasard. » Cette personne croit que les sociétés pourraient se servir des groupes cadre comme des amortisseurs pour les isoler des pressions venant de l'extérieur et pour cela il serait préférable de traiter avec les grandes sociétés. Un observateur gouvernemental du processus convient que l'insuccès des pourparlers résulte, entre autres, de ce que les ONG ont fait face aux associations et non à chacune des sociétés.

Une autre personne du côté ONG souhaitait qu'en l'absence d'une entente des parties sur un code de conduite de base, les groupes en faveur de celui-ci seraient

capables dans un avenir rapproché d'obtenir que plusieurs détaillants importants prennent leurs distances des Wal-Marts à travers le monde.

Et de ce point de vue, il semble essentiel que les gens de l'entreprise soient parties au processus. L'un des répondants pensait que les sociétés pouvaient tirer des leçons de leur participation. Elles peuvent accepter les principes proposés par les ONG, ne serait ce que pour des raisons pratiques. « Encore une fois, il ne suffit pas de s'adresser aux seuls agents de relations publiques des associations industrielles. Une telle démarche peut vous enfoncer si profondément dans la culture organisationnelle que vous risquez de ne jamais en sortir » et « de vous compromettre au point de devenir méconnaissable ».

Du point de vue de la société, un participant a déclaré carrément que celle-ci et les ONG n'étaient pas représentées par les personnes compétentes. Ce participant croyait que le processus avait bien démarré mais s'est enlisé parce que les parties en présence avaient intérêt à prolonger le processus. Même s'ils tenaient à souligner leurs bonnes intentions et qu'ils y consacraient toute leur énergie, à son avis, les participants n'avaient tout simplement pas le pouvoir de conclure un accord. Au lieu des chefs syndicaux touche-à-tout et les p.-d. g. du commerce de détail, les participants (personnel des associations industrielles, des ONG et des syndicats) sont des employés et ont donc intérêt à se traîner les pieds.

Un autre représentant du secteur privé a révélé sa frustration concernant l'unité offerte par l'autre partie réunissant notamment des gens des milieux confessionnels et syndical. Les ONG et « en particulier les églises devraient s'occuper de leurs programmes et non des programmes syndicaux. Il devient évident qu'on ne pouvait les dissocier. Ce participant avait cru que les groupes confessionnels joueraient un rôle d'animation. Tout en admettant que la liberté d'association est un droit syndical légitime, « Je ne considérais pas que c'était l'affaire des groupes confessionnels. » De ce point de vue, les églises étaient « irresponsables » en s'associant aux « déclarations incendiaires, pathétiques et tendancieuses des syndicats ».

Sur ce plan, une personne représentant l'ONG s'est moquée en disant que cela devait être bouleversant pour l'entreprise de se rendre compte des liens existants au sein de la coalition des églises, des ONG et des syndicats. En effet, la coalition a su maintenir son unité et sa cohésion tout au long du processus. Une autre personne a reconnu que la coalition regroupait des gens qui avaient collaboré pendant de nombreuses années. Et une autre (porte-parole des Églises) a indiqué que la coalition partageait une analyse commune, et convenait que tout ce qui permettait aux syndicats de fonctionner librement dans un pays, ne pouvait que conduire à de meilleures conditions de travail. Il s'agit véritablement de la force principale susceptible d'apporter des améliorations – soit les travailleurs eux-mêmes dans leurs pays respectifs.

## **2.2 Les débuts**

La plupart des participants ont convenu que l'action conjointe des ONG et du secteur privé dans ce domaine est encore à sa première étape. Insistant sur la nécessité d'une plus large vue, un représentant d'ONG rappelle que depuis longtemps, les Canadiens, inquiets de la dette écrasante du tiers monde, ont dû travailler à cette

question avant d'obtenir que les puissances multilatérales bougent sur ce point. « Nous sommes encore à la première étape. »

Un représentant de l'entreprise s'estimant pragmatique, a déclaré que pour accomplir véritablement quelque chose, « il faut foncer au début, rallier des sympathisants et passer à l'action ». Une fois le processus enclenché, les gens commencent à modifier leurs positions lentement mais sûrement et s'ensuivent des améliorations. Alors, au bout d'une courte période de quelques années, vous obtenez un bon programme ». Mais, renchérit-il, « Si vous ne cessez de dire maintenant c'est tout ou rien, signez ici, vous perdrez les détaillants qui ne voudront pas ou ne pourront pas aller si loin si vite ». Un autre membre du secteur ajoute que, de façon plus générale « Le dialogue est une bonne attitude qu'il faut entretenir ».

Un observateur du gouvernement a souligné que l'expérience s'est avérée enrichissante pour les deux parties qui ont pu faire plus ample connaissance et savoir d'où viennent les questions. Il a souligné que le processus a aussi été instructif car il a jeté un éclairage sur les facteurs particuliers à la situation canadienne et notamment à la nature – et au paysage en évolution rapide – du commerce de détail et des secteurs de fabrication du pays.

Un autre membre du secteur privé a soutenu que maintenant que les négociations sont terminées, l'entreprise serait certainement disposée à travailler avec « les ONG qui veulent bien participer à une action conjointe ». Cette suggestion implique qu'à l'instar du membre d'ONG qui jugeait important de distinguer les détaillants les plus conciliants des « Wal-Marts du monde », l'entreprise reconnaît qu'il serait tactiquement avisé de traiter avec chaque organisation au lieu d'un front commun. Cette personne a aussi indiqué qu'il pourrait être utile de collaborer « avec des ONG de ces pays » où sévit le problème du travail infantile. Elle a cité l'Inde et le Bangladesh, entre autres. Utilisant la terminologie des ONG, cet informateur estimait qu'il était temps pour l'entreprise de mener quelques projets pilotes « sur le terrain ». (Il sera vraisemblablement difficile de persuader les ONG canadiennes participant au processus de l'ETAG qu'une telle initiative, limitée à la question du travail des enfants, suffirait à les rassurer au sujet de la liberté d'association.)

Du côté du gouvernement, on a observé que la fin des négociations au printemps 2000 ne signifiait pas « la fin du monde ». La question était à l'ordre du jour avant la création de l'ETAG et ne disparaîtra pas de sitôt. « Il s'agit d'un processus qui exige de la patience. »

Un observateur du Sud dans le cadre du processus d'établissement d'un code canadien a admis qu'une attitude de temporisation serait appropriée. « Nous pouvons attendre. Nous n'avons pas à nous plier à l'ordre du jour et au rythme de l'entreprise. » Un membre de la partie ONG a renchérit : « Il faut ralentir le processus pour trouver la manière d'intégrer les ONG du Sud. »

Un autre observateur gouvernemental qui convenait que le processus était encore à ses débuts (« il est suspendu et non pas terminé. »), est revenu sur la composition des organisations négociatrices pour expliquer la lenteur du processus de l'ETAG : « lorsqu'il s'agit d'une coalition, les représentants doivent faire rapport à leurs gens ».

Finalement, un répondant rodé aux efforts des ONG en vue d'associer le secteur privé à leurs activités a précisé que la question de lenteur du processus offrait un éclairage intéressant des diverses perspectives des ONG et de l'entreprise. Les premières estiment que les codes ne sont qu'un outil pour s'organiser alors que les sociétés semblent les considérer comme des entités immuables, les isolant des pressions populaires. Le secteur privé « peut soupçonner avec raison que les choses ne bougeront pas ».

### **2.3 Réponses flexibles**

Aucun des répondants n'a mentionné le partenariat. C'est plutôt le secteur privé qui a insisté sur le dialogue tandis que les membres des ONG ont parlé de dialogue et de représentation. Le message de l'entreprise est simple et clair. Le dialogue ne peut être que positif. La représentation (un mot-codé poli pour signifier une opposition pure et simple ou, comme l'a décrit un participant d'une ONG, en termes plus succints, des propos démagogiques) n'est pas jugée nécessaire par la partie entreprise. En effet, la description des déclarations publiques de la partie adverse comme étant « incendiaires, pathétiques et tendancieuses » résume l'opinion du secteur privé. Personne n'aime être dénoncé.

Un participant faisant écho au sentiment des ONG en général a mentionné le besoin d'exercer une certaine souplesse tactique dans les contacts avec l'entreprise, une attitude positive associée à un sentiment plus critique : « Nous sommes prêts à jouer de nouveau la carte négative. » Après avoir évité cette approche pendant les négociations, cette personne a exprimé la nécessité de revenir aux « tactiques plus militantes ».

Un autre représentant des ONG a simplement déclaré qu'« il est important d'avoir des gens qui se cassent la tête et d'autres qui leur enseignent certaines choses. Cette personne a ajouté que le processus de l'ETAG devenait un élément de campagne permanent. Lorsque les négociateurs semblaient se ramollir, arrivait une lettre de propagande importante ciblant les détaillants directement engagés dans les débats. (Dans la même veine, la menace pesant sur les actionnaires – à savoir la représentation – a amené plusieurs détaillants à appuyer le groupe de travail du gouvernement fédéral sur les mauvais traitements sévissant dans les ateliers de misère.) La campagne s'activait au moment opportun. « Nous devons savoir à quel moment exercer des pressions et quand se montrer plus conciliant. »

Quant à savoir comment la mise à contribution du secteur privé s'insère dans le néolibéralisme et le programme plus vaste de libéralisation du commerce et de l'investissement, un participant pour les ONG a signalé le rôle clé que jouent les intérêts du secteur privé dans le climat politique et économique actuel. « Nous devons cibler ce programme ainsi que le gouvernement. » Le même observateur a souligné l'importance de mener sur deux fronts une campagne engageant les consommateurs et les citoyens. Les consommateurs donnent leur opinion au secteur privé (en l'occurrence les détaillants) et les citoyens font pression sur les gouvernements.

« Nous n'avons jamais voulu tirer les gouvernements d'un mauvais pas », puisque nous avons toujours associé l'action gouvernementale à nos campagnes. « Je

ne crois pas que la question de consommateur responsable soit la bonne démarche stratégique. En fin de compte, il faut que des politiques officielles rendent obligatoires les mesures.» Néanmoins, l'action du consommateur peut s'avérer un outil éducatif et mobilisateur très efficace en gagnant l'attention des médias.

Tout en reconnaissant que l'ETAG a tenté d'informer les gens à titre de consommateurs, des conditions de travail dans les ateliers de misère, une autre personne du côté ONG a souligné le fait qu'une fois les gens engagés dans une campagne, ils ne se contentent pas de participer en tant que consommateurs. Ils agissent sur d'autres plans, sous d'autres identités – comme membres d'une paroisse peut-être ou comme étudiants : « Parfois nous nous attardons trop sur l'idée d'un mouvement de consommateurs. Cela n'en est pas un véritablement si l'on tient compte de ceux qui participent.

Tandis que la gestion de la production mondiale s'organise, il est urgent d'en profiter pour se doter de règlements internationaux. Un participant d'ONG a insisté sur l'importance de recueillir un consensus de la société civile et du secteur privé au sujet de normes se rapprochant sensiblement des conventions de l'Organisation internationale du travail. « S'il se dégage un tel consensus, le gouvernement ne devrait-il pas consentir à le faire connaître dans les accords commerciaux ? » Certes, la première difficulté est qu'il faut rallier le secteur privé à ce consensus. La résistance croissante ajoute une autre couche de complexité au projet néolibéral et à ses institutions centrales. « De nombreuses différences existent entre les groupes qui veulent l'abolition de la Banque mondiale, du FMI et de l'OMC et les groupes préconisant leur transformation. Le choix n'est pas l'OMC ou rien du tout. D'autres institutions internationales existent. »

Pour être efficace et responsable, une telle stratégie internationale exige au préalable une communication continue. Les ONG canadiennes semblent avoir la certitude que le processus de l'ETAG reconnaît l'importance de consulter les organisations du Sud. Comme l'a signalé un répondant, « au nom de qui négociez-vous et comment rendez-vous compte à ces personnes ? Chacun doit réfléchir à la question ».

Un homologue du Sud convient que de graves problèmes surgissent toujours, en particulier en matière de codes et leur vérification lorsque « l'ordre du jour est dominé par le Nord sans consultations appropriées avec les partenaires du Sud. » Dans le cas de l'ETAG, les consultations étaient fort convenables. « En cultivant soigneusement les relations Nord-Sud on a pu établir des contacts internationaux, surtout en comparaison de processus semblables qui se sont déroulés aux États-Unis. « Cette étape s'avère essentielle en dépit du fait que le processus paraît plus lent que d'autres activités, notamment celles conduites par les entreprises. »

Un représentant d'ONG canadienne a ajouté que les organisations du Sud (et les gouvernements) estimaient que les groupes américains formulaient parfois d'une manière protectionniste la question du code de conduite. La démarche canadienne a été « fort différente au niveau des consultations ainsi que sur la façon de formuler notre demande que les préoccupations du Sud soient examinées. » En général, les partenaires du Sud « préféraient la démarche canadienne ». Mais le même observateur a averti que, « malgré les très bons échanges dans ce cas », les consultations et le partage de l'information doivent se poursuivre. Et non pas seulement dans un souci de

rendre compte : « Il nous faut traiter des questions pour lesquelles les autres organisations ont une capacité de recherche. Nous ne pouvons pas tout faire nous-mêmes.

« Nous avons appris de nos échecs et problèmes avec les partenaires européens et américains », a déclaré un observateur du Sud qui a attribué au protectionnisme du Nord les tensions entre les ONG et syndicats de la CEE et des États-Unis. Les ONG et les syndicats canadiens semblent avoir évité cette erreur par une analyse plus sérieuse.

## **2.4 L'État a-t-il un rôle à jouer ?**

Les représentants de l'entreprise et ceux des ONG ont clairement exprimé leur déception quant au soutien accordé par le gouvernement à leurs efforts. Étant donné que les ONG avaient au départ préconisé la mise sur pied par le gouvernement d'un groupe de travail représentatif, elles présumaient que les modestes entretiens médiatisés du gouvernement seraient accompagnés d'un appui officiel ce qui aurait facilité le processus.

Un participant du côté des ONG a précisé, que la coalition ayant pris conscience du manque de cohésion entre les parties au processus d'adoption d'un code américain, ses membres ont intensifié les consultations internes pour mieux cerner les perspectives de chacun et éviter toute dissension. Ils ne se sont pas autant préoccupés de familiariser les groupes du secteur privé avec les questions en cause, présumant que le soutien du gouvernement permettrait de combler ce besoin. Mentionnant l'apport financier d'un demi million de livres sterling du gouvernement britannique à une démarche similaire « nous pensons que le gouvernement aurait dû prendre l'initiative de créer des forums où les gens d'affaires pourraient échanger sur le même genre de processus dans d'autres pays. »

Cela ne s'est pas produit. Un participant de la partie ONG, qualifiant de minimal l'appui du gouvernement au processus, a déclaré qu'Ottawa aurait dû jouer un rôle plus solide. « Ils n'avaient probablement pas la capacité ou la volonté de traiter avec l'entreprise et de la pousser à respecter les droits fondamentaux dans le domaine du travail. »

Du côté de l'entreprise, un participant a signalé que le gouvernement ne s'est pas beaucoup investi dans le processus. « Ils ont coordonné les réunions, c'est tout. » Ce répondant estimait que « le processus tirant à sa fin, le gouvernement sera appelé à contribuer davantage et devra faire quelque chose ».

Un autre observateur pour l'entreprise a appelé « Bupkes » l'appui financier du gouvernement au processus. (Le dictionnaire yiddish-anglais anglais-yiddish d'Uriel Veinreich traduit ce mot par beans (haricot) ou plus précisément un diminutif de ce légume...) De ce point de vue, les gens connaissent peu les divers codes, ceux qui les utilisent, ceux qui ne les observent pas et pourquoi. Avant tout, il fallait une meilleure compréhension de toutes les démarches relatives aux codes à l'échelle internationale. « Vous poussez tout le monde dans une pièce où il y a très peu de ressources. »

Un informateur du gouvernement a cité le manque de ressources comme étant l'une des contraintes à la participation d'Ottawa. Le gouvernement s'est engagé à favoriser le processus et à prodiguer ses conseils dans la mesure de sa disponibilité et de ses ressources. « Un autre observateur gouvernemental estimait qu'Ottawa ne s'engagerait pas davantage dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, ayant précédemment choisi de laisser ce secteur prendre volontairement une direction. » De plus, la partie gouvernementale en fait déjà beaucoup en obtenant grâce à des pressions externes l'élaboration de nouvelles lignes directrices de l'OCDE et en insistant sur la liberté d'association et les négociations collectives dans la stratégie Global Compact du secrétaire général des Nations unies.

### 3.0 Conclusion

En 1958, Chinua Achebe a intitulé son roman classique *Things Fall Apart*. L'histoire montre comment le colonialisme ne respectait ni l'ordre précolombien ni l'ordre pré-moderne. Le romancier nigérian a repris son titre de Yeats :

*« Things fall apart; the centre cannot hold mere anarchy is loosed upon the world. »*

Les relations sociales et les modes de production sont en constante évolution. Tout ce qui est solide, comme l'a dit un autre auteur célèbre, « se dissout dans l'atmosphère ».

Depuis les années 60, après la lecture du livre d'Achebe, tout a changé pour les militants des ONG qui sont partie au processus de l'ETAG. Mais le sens d'un effondrement général persiste, tandis que l'espace et le temps se raréfient considérablement. Le capitalisme se montre peu respectueux de son propre passé comme il le fait dans le cas des sociétés autochtones. Nous vivons maintenant dans un régime d'accumulation souple, où les entreprises virtuelles se tournent vers l'image et les produits de marque plutôt qu'une chaussure ou une chemise ou même un constructeur d'automobile.

Le processus d'accumulation flexible été reproduit dans tous les secteurs de l'économie. Les travailleurs des zones de libre-échange du sud de la Chine ou des maquiladoras du Mexique ne sont pas payés par Daimler-Chrysler (la décentralisation de la production n'a pas empêché la centralisation du capital qui a suivi) ou Sanyo ou Nike. Le géographe David Harvey se demande si une accumulation flexible est autre chose qu'« une version jazzée de la même vieille histoire de capitalisme ». « Il prétend qu'il s'agit d'un processus historique et simpliste, ignorant que dans l'esprit de Marx, le capitalisme était une force dynamique et révolutionnaire. Les changements relatifs au genre et au lieu de la production sont accompagnés d'une évolution des « conditions de prise de conscience et d'action politique ».

Cette histoire bien connue a maintenant des conséquences évidentes pour ceux qui appuient le programme de lutte contre la pauvreté et qui font partie du mouvement d'opposition aux négociations d'ententes commerciales consacrant les droits de l'entreprise au détriment des droits de la personne – y compris le droit de s'organiser. L'action politique en faveur de la classe laborieuse se transforme, étant donné la

croissance des actions s'appuyant sur les consommateurs et visent les stratégies d'approvisionnement du secteur privé.

Les ONG membres de la coalition de l'ETAG semblent n'avoir aucune illusion quant à la portée de l'action s'appuyant sur les consommateurs et de la participation de l'entreprise, qui est insuffisante pour songer à entreprendre la tâche énorme que représente l'élimination de la pauvreté. (En effet, d'après cet auteur, poser la question constitue en soi un problème d'une portée et d'une complexité trop effarantes à envisager.) Cela dit, ces personnes ont accumulé des années d'expérience tant au Nord qu'au Sud. Leur analyse de cette question montre qu'elles considèrent le travail en collaboration avec l'entreprise et ses incidences comme une composante d'un mouvement plus vaste visant à améliorer la vie de la classe laborieuse. Leur stratégie peut être définie comme une « action flexible » s'opposant à l'« accumulation flexible ».

Résultant des préoccupations suscitées par les ateliers de misère au Canada comme dans le Sud, les ONG de l'ETAG (pour la plupart peu connues en tant qu'organisations de développement outre-mer) ne distingueraient pas l'action au pays en faveur de meilleures conditions de travail de la représentation et du dialogue traitant des codes de conduite relatifs au réservoir de main-d'oeuvre dans le Sud. Le capital est international, aussi nos efforts visent-ils à exiger des comptes à cette échelle. Dans ce contexte, les ONG canadiennes se sont montrées extrêmement conscientes de la nécessité de rester solidaires de leurs homologues et des organisations qu'elles identifient comme étant des alliées du Sud. Elles consacrent beaucoup de temps et d'énergie au succès du processus, à la communication et à la reddition de comptes.

Cela étant dit, l'ETAG est une initiative canadienne. À ce titre, ses efforts pour faire de la responsabilité de l'entreprise un élément important du secteur du commerce en détail et en ce qui concerne les icônes de la culture d'entreprise comme les marques de prestige, sont limités en raison de la nature de l'économie canadienne et de la transformation du capitalisme mondial. Nike n'est pas seulement une société canadienne. En effet, les gestionnaires américains en provoquant une débauche de publicité en ont fait un symbole mondial. Toute représentation, tout dialogue canadien avec ce genre d'entreprise aurait très peu de résultats à moins de faire partie d'une campagne internationale coordonnée. En fait, les ONG canadiennes ont mené activement de telles campagnes.

Au cours du processus de l'ETAG, un des acteurs principaux du commerce en détail (Eaton's) a fait banqueroute et un autre (Dylex) est sur la corde raide. Eaton's était un exemple symbolique à deux titres : une gestion défailante et l'évolution dans la structure du commerce en détail. Les dirigeants du secteur sont désormais des Américains. (Il serait hasardeux d'affirmer que La Baie est encore une société canadienne.) Il y a relativement peu de temps que la société la plus intransigeante (Wal-Mart) est entrée au pays, mais elle a vite pénétré le marché des magasins à rayon en obtenant une part de 40 p. 100. Cette situation présente aux ONG des difficultés mais aussi des défis. Une réaction des Wal-Mart de par le monde à des pressions (représentation, dialogue ou autre) de la part du Canada seulement semble plutôt douteuse. Il est également invraisemblable que le Conseil du commerce en détail se conforme à la requête des ONG de se doter d'un code qui réponde aux questions de liberté d'association, quoique les ONG espèrent qu'elles pourront faire des progrès auprès d'autres détaillants importants. La seule façon de traiter avec les Wal-Mart du monde serait peut-être de lancer des campagnes en coordination avec les organisations

états uniennes qui ont les mêmes préoccupations. Une action internationale, en particulier sur les marchés mondiaux les plus en vue, s'avère un moyen efficace de concentrer l'attention sur les Nike et les Gap à travers le monde. Ce genre d'action semble avoir porté des fruits dans le passé.

Cela amène à se demander ce que le Cercle d'études a appris au sujet d'une « menace crédible ». Malgré le fait que certaines ONG craignent que la démarche ne soit pas des plus positives, il reste que certaines sociétés d'envergure ne changeront pas de comportement à moins d'être convaincues que leur refus d'évoluer pourrait faire mal. Les parties aux négociations collectives savent qu'un mandat fort en faveur de la grève ou le prix élevé d'une campagne dans les journaux combiné à une baisse des stocks dans l'entreprise pourraient fort bien conduire à un contrat décent plutôt qu'à un appui tiède des membres qui sont conscients des stocks élevés et des bas prix. En dépit des craintes du secteur privé relativement aux négociations de l'ETAG qui semblent s'apparenter aux négociations syndicales patronales, le fait est que les ONG ne représentent pas une menace assez crédible pour forcer l'autre partie à se rendre à ses demandes clés. Comme l'ont reconnu les ONG un peu avant la fin des entretiens, les sociétés canadiennes n'ont pas encore subi des pressions publiques aussi intenses sur la question des ateliers de misère que les secteurs privés américain et européen. Ainsi, malgré le rôle d'avant-garde joué par les ONG de l'ETAG dans l'établissement d'un programme en vue de promouvoir la responsabilité de l'entreprise, elles n'ont pas encore trouvé un moyen d'action qui leur permette de réussir une percée. Aucun des répondants des ONG n'a semblé surpris de cette analyse, étant donné qu'ils considèrent ces activités comme un élément dans un processus à long terme.

(Il convient de noter qu'il a fallu de nombreuses années de protestations et de menaces pour arriver à l'entente MacMillan-Bloedel relative au changement des méthodes d'exploitation forestière.) À Clayoquot Sound, des centaines de personnes ont été arrêtées pour désobéissance civile et Greenpeace a pu se servir des images de coupe à blanc pour brandir la menace de boycott de la part des consommateurs européens. Le mouvement contre les ateliers de misère ne peut déployer un tel arsenal, encore que les jeunes sont de plus en plus sensibilisés et l'expansion soutenue du mouvement contre la mondialisation des affaires dans le sillage de Seattle révèle un contexte politique en mutation.

La coalition qui s'est constituée dans le but de rechercher la collaboration de l'entreprise au sujet des ateliers de misère était assez souple pour passer du dialogue à la représentation à mesure que la situation évoluait. La transition entre les différentes manières de participer se déroulait apparemment sans anicroche. Cela est important lorsqu'il faut faire face au pouvoir mouvant du capital mondial. En même temps, la coalition ne perd pas de vue l'ultime réalité du changement social. Bien que Marx était clairement conscient du potentiel révolutionnaire du capitalisme, il n'aurait pas contredit la déclaration voulant que la principale force qui puisse améliorer la situation dans le Sud est celle des travailleurs de ces pays eux-mêmes. Ou, comme l'a demandé l'un des membres de l'ETAG provenant du Sud : « La participation, pour qui ? Par qui ? De qui ? »

Une autre question soulevée par l'étude de cas est le rôle du gouvernement canadien. Les ONG et l'entreprise sont d'avis que l'État devrait jouer un rôle plus dynamique en appuyant le processus de l'ETAG. Et même si un observateur du gouvernement affirme qu'Ottawa est prêt à faire de son mieux compte tenu de l'argent,

de l'énergie et des ressources disponibles, force est de constater qu'un autre ingrédient semble faire défaut dans ce cas, à savoir l'inclination. Si le gouvernement manifestait la volonté politique ou s'il avait pensé qu'en laissant de côté les pétitions signées par 30 000 Canadiens à l'appui du groupe de travail, il payerait un prix politique (voir la « menace crédible »), nous pourrions nous attendre à une réaction plus solide.

Cependant, le gouvernement canadien a soutenu les activités relatives au code de conduite et à la responsabilité de l'entreprise à sa façon particulière, indirecte et parcimonieuse. Plusieurs des groupes de l'ETAG ont reçu des fonds de l'ACDI non liés précisément à ce processus. Le Centre international des droits de la personne et du développement démocratique a organisé un colloque sur les codes et l'étiquetage et l'Institut Nord-Sud a organisé une table ronde sur les ateliers de misère. Les deux groupes étaient subventionnés par le gouvernement. Et le Centre de recherches pour le développement international a financé le Cercle d'études du CCCI. Parallèlement, (malgré un optimisme officiel quant à l'intervention plus vigoureuse du gouvernement en matière de responsabilité de l'entreprise, les changements proposés à la Loi sur les sociétés par actions ne traitent pas des problèmes auxquels font face les actionnaires minoritaires lorsqu'ils interviennent à propos des répercussions sociales des entreprises. Certes, ils pourraient envenimer la situation.

Pour terminer, les groupes canadiens qui se sont mobilisés pour appuyer les travailleurs du Sud continueront à réclamer la responsabilité de l'entreprise, dans le cadre d'un mouvement international qui associe les orientations décisives de l'opposition à l'expérience de nouvelles formes de réglementation sociale. Entre temps, le capital cherchera à étendre davantage son contrôle sur les travailleurs, les collectivités et les marchés dans un mouvement guidé par les principes du libre-échange et d'autorégulation du marché. Il n'est pas sûr qu'une régulation sociale soit possible sans une régulation provenant de l'État (peut-être sous de nouvelles formes multilatérales).

# **Placer Dome à Marinduque**

## **Étude de cas**

**John Mihevic**

Mai 2000

**en commun**

Une action mondiale contre la pauvreté

# Placer Dome à Marinduque

## Une étude de cas

### 1.0 Historique

Entre 1968 et 1997, la société minière Placer Dome Inc. exploite en copropriété (39 p.100) deux mines de cuivre dans l'île de Marinduque dans les Philippines. Lors de l'exploitation des mines Marcopper, des résidus et la fuite provenant des bassins de sédimentation de roches stériles et des déversements de déchets ont considérablement nui aux écosystèmes des deux principaux fleuves de l'île (Boac et Mogpog) ainsi qu'une grande baie (Calancan). Le 24 mars 1996, un déversement massif de résidus a détruit toute vie dans le fleuve Boac long de 26 kilomètres et endommagé des coraux à l'embouchure du fleuve.

Une enquête des Nations unies révèle que la coulée résulte d'une mauvaise gestion de l'environnement par les dirigeants de la mine. Au cours de l'enquête, l'équipe de l'ONU a repéré une fuite qui est probablement à l'origine de l'acidification croissante et de la contamination par les métaux.

Depuis 1992, des fuites continues d'acide et de métaux d'une autre décharge de sédimentation a causé de nombreuses destructions massives de poissons dans le fleuve Mogpog. Après la rupture du barrage en 1993, le fleuve et les villages avoisinants ont été inondés de déchets toxiques. Les déchets miniers qui jonchent maintenant sur la route conduisant à la décharge empêchent de s'y rendre. Les déchets qui coulent de la décharge vers le fleuve Mogpog.

En 1997, un an après les fuites dans le fleuve Boac, Placer Dome s'est dessaisi de ses parts dans la mine Marcopper. Bien que la Société nie toute responsabilité au sujet du déversement dans le fleuve Boac, elle a accepté de nettoyer le fleuve et de compenser les villageois touchés. Quatre ans après cette catastrophe, on trouve encore 20 p. 100 des résidus dans le bassin récepteur du fleuve, le reste s'étant déversé dans la mer.

Placer Dome a demandé deux fois aux autorités philippines la permission de déposer le reste des résidus dans la mer par *Submarine Tailings Disposal* (STD), une pratique considérée illégale dans la législation en vigueur au Canada. Cette permission a été refusée et donc, le problème de rejet des résidus n'est toujours pas résolu. Les négociations se poursuivent en vue de sortir Placer Dome, les ONG et la collectivité et le gouvernement philippin de cette impasse.

Au lendemain du déversement de 1996, les dirigeants de Placer Dome ont vite fait d'approcher les ONG. Au début, le rôle des ONG dans ce dossier se limitait à faire connaître, par l'intermédiaire des groupes d'églises et d'environnement, les craintes relatives aux répercussions sociales et environnementales des opérations de Placer Dome aux Philippines sous forme de résolutions des actionnaires. Au début des années 90, le déversement des résidus a cessé après la fermeture d'une des mines. Les ONG n'avaient donc plus de rôle à jouer dans le dossier, mais ont continué à travailler avec

Placer Dome à d'autres dossiers touchant la responsabilité de l'entreprise. En 1992, une nouvelle mine s'ouvrirait, mais au lieu de déverser les résidus dans la mer (ce que le gouvernement philippin interdisait désormais), ils aboutissaient dans une vieille carrière. En 1996, le tunnel de drainage de cette carrière a explosé et causé le déversement massif de résidus.

Après le déversement de 1996, d'autres ONG canadiennes se sont intéressées au dossier. Sur l'initiative de Placer Dome, eurent lieu plusieurs rencontres avec des particuliers et des groupes d'ONG. La majorité des ONG canadiennes étaient au départ disposées à rencontrer Placer Dome parce qu'elles croyaient que la société désirait véritablement régler la situation créée par le déversement. Cependant les divergences dans les objectifs et la stratégie ne tardèrent pas à se manifester. Ces différences prenaient racine dans les relations existant entre les ONG canadiennes et leurs homologues des Philippines ainsi que les groupes communautaires de Marinduque. La principale différence résidait dans l'importance accordée à l'historique des problèmes causés par le déversement antérieur à 1996 dans la baie de Calancan et le fleuve Mogpog. La collectivité et le conseil sur les questions environnementales de Marinduque convenaient que la responsabilité de Placer Dome s'étendait aux problèmes sociaux et environnementaux associés à l'exploitation de Marcopper à Marinduque. Il était évident que Placer Dome cherchait à limiter sa responsabilité en traitant seulement des problèmes causés par le déversement de 1996.

Dans quelle mesure les ONG canadiennes étaient prêtes à se ranger du côté de la collectivité explique la division qui a marqué la stratégie de participation des ONG au dossier de Placer Dome ? Une division semblable s'est manifestée parmi les ONG philippines que s'intéressaient au dossier. La situation s'est compliquée davantage lorsque Placer Dome a offert de financer un programme de développement viable à Marinduque et à acheminer les fonds par l'entremise des ONG. Cette offre n'a fait que creuser l'écart entre les groupes prêts travailler avec Placer Dome au lendemain du déversement et ceux qui voulaient d'un règlement global du dossier des mines dans l'île suivant les demandes de la collectivité. De son côté, la collectivité estimait qu'il faudrait allouer directement tous les fonds disponibles aux groupes touchés et au nettoyage du déversement. Elle considérait également que les ONG philippines prêtes à travailler avec Placer Dome avaient été embrigadées.

## **2.0 Points de vue des participants**

### **2.1 Points de vue des ONG**

Dix interviews téléphoniques ont eu lieu entre le 16 mai et le 8 juin 2000. Six des personnes interviewées représentaient des ONG canadiennes et quatre des ONG philippines. Chacun des paragraphes présentés ci-dessous résume l'un des points de vue recueillis.

### **2.1.1 Genre d'engagement - Stratégie mise en oeuvre**

*Comme le suggèrent les réponses aux questions, les ONG canadiennes et philippines ont adopté des stratégies différentes en travaillant avec Placer Dome. Celles-ci émanent des différences dans l'ensemble des objectifs qui ont motivé leur stratégie de participation. Certaines ONG s'en sont tenues à l'obligation pour Placer Dome de nettoyer le déversement de 1996 et d'accorder un niveau d'indemnisation à la collectivité touchée. D'autres ont déclaré qu'il fallait examiner tout l'héritage minier de l'île. Un autre objectif important consistait à mettre en valeur les capacités de la collectivité et de la rendre autonome ainsi que les ONG des Philippines pour qu'elles puissent s'engager activement dans le dossier des mines en facilitant l'acheminement de l'information, les échanges Sud-Sud, etc. Dans ce cas, la stratégie adoptée ne s'adressait pas directement à Placer Dome. Récemment, un des actionnaires a insisté non pas sur la question de Marinduque en soi mais au sujet de l'adoption par Placer Dome d'un ensemble de principes applicables à toutes ses opérations.*

#### **❖ Quel était le but de la stratégie relative au travail avec Placer Dome ?**

##### **Les ONG canadiennes**

Leur stratégie consistait à obtenir que les mesures que prendrait Placer Dome pour atténuer les effets de ses activités, les dégâts causés par le déversement ou ses pratiques, tiennent compte des besoins et des points de vue des personnes touchées, par exemple, la question du nettoyage. Il fallait rallier les personnes partageant cette stratégie ou la vision du développement viable ou encore les indemnisations, et obtenir leur apport au processus décisionnel de Placer Dome.

Notre but était de rassembler les voix de la société civile, si vous voulez, les ONG, dans un forum et créer une forme de pression pour que les gens sachent ce que fait le secteur privé. Nous cherchions à appuyer les collectivités, les mouvements sociaux sur place, en engageant l'opinion publique, en leur donnant les ressources et en soutenant leur action sur le terrain.

Nous avons entamé le processus en affichant notre parti pris en faveur des collectivités. En intervenant au moment où nous l'avons fait, nous voulions trouver le moyen d'obtenir des mesures qui avantageraient les collectivités et de tenir la société véritablement responsable des dommages. Si l'on en croit le bruit répandu par la société, il semble que du moins le côté canadien voulait agir ainsi.

Nous avons deux objectifs : le premier consistait à se pourvoir en justice avec une proposition d'actionnaire et de gagner la cause devant les tribunaux de manière qu'une décision positive donne aux groupes d'actionnaires actifs une position en droit favorable pour agir. Notre deuxième objectif consistait à obtenir un appui parmi les actionnaires de sorte que Placer Dome accepte de participer à une table ronde sur les questions environnementales dont feraient partie les ONG indépendantes, les syndicats, les gens des collectivités touchées, etc. --- Mon ONG a été mise sur pied à l'automne 1996 dans le but de présenter les points de vue et les demandes des trois municipalités de Marinduque touchées et leurs messages au Canada relativement à ce qu'ils attendaient de Placer Dome après le déversement de mars 1996. Je devais inclure ces demandes dans mon travail avec les ONG et Placer Dome au Canada. J'estimais que

je devais créer cette ONG parce que Placer Dome avait indiqué clairement les limites de sa responsabilité à Marinduque. La société avait déclaré qu'elle ne s'occuperait que du nettoyage de Boac. Elle n'entendait pas rendre compte de l'héritage des problèmes permanents reliés à l'exploitation minière. La plupart des ONG canadiennes semblaient accepter ces limites, du moins temporairement. Mais moi je ne pouvais m'y résoudre car ce n'était pas ce que réclamaient les gens de Marinduque par le biais de l'église.

### ***Les ONG philippines***

En abordant le problème soulevé par Placer Dome nous voulions que justice soit faite aux Marinduquenos touchés par le déversement de résidus en obtenant la fermeture définitive des mines qui n'étaient pas encore exploitées écologiquement, et que Placer Dome devait verser une indemnisation équitable à ceux qui étaient directement touchés et que la société assainisse le fleuve Boac.

Notre stratégie consistait à renforcer les collectivités, particulièrement en gestion des ressources comme un élément de leur lutte légitime pour ces ressources. C'est là la principale stratégie de notre ONG : L'acquisition de connaissances et d'habiletés. Ainsi, nous aidons concrètement les collectivités par l'éducation.

Nous voudrions croire que Placer Dome prend ses engagements au sérieux. C'était l'occasion de montrer que les sociétés tel Placer Dome peuvent entreprendre ce genre d'action et assumer leurs responsabilités.

En participant, nous voulions influencer sur le comportement des entreprises, surtout à l'égard de la responsabilité sociale et adopter la formule du dialogue pour élaborer un plan stratégique à long terme de nettoyage à cause du déversement.

- ❖ **Que cherchait à accomplir votre ONG par la mise en oeuvre de sa stratégie ? Ces attentes se sont-elles modifiées durant la mise en oeuvre de la stratégie ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Si nous appuyons et renforçons la société civile, celle-ci pourrait exercer des pressions sur le gouvernement. Celui-ci verrait à ce que ces mesures environnementales se traduisent par des normes qu'adopterait le conseil d'administration des sociétés minière. C'est le genre d'intervention qui nous permettra d'avancer.

Nos attentes ont évolué... Nos objectifs ont dévié à mesure que nous intervenions, mais, au début les choses semblaient plus simples, cependant nous n'avons pas tardé à nous rendre compte que le représentant de la société n'était pas la société elle-même à laquelle il devait rendre compte pour obtenir son approbation avant d'aller de l'avant.

En effet, nous avons modifié nos attentes. À l'issue des réunions avec Placer Dome, nous avons été invités à la table ronde sur la viabilité que la société tenait à Sydney, Australie, à la fin de mars. À cette table ronde, Placer Dome a fait des pas importants. Un vice-président principal de la société a rédigé en collaboration avec quelques ONG une entente provisoire dans laquelle Placer Dome s'engageait de bonne

fois sur plusieurs points de référence clés : sur les méthodes d'évacuation des dégorgeoirs riverains ; la non-exploitation ou le démarrage dans les parcs nationaux ou les régions protégées; l'exploitation des mines avec l'accord de la collectivité. Devant cette initiative qui résultait en une entente provisoire plutôt historique, nous avons décidé de retirer notre proposition relative aux actionnaires. Placer Dome avait finalement pris au sérieux les ONG environnementales tandis qu'il semblait clair que nous avions une influence dans la communauté d'investissement financier socialement responsable et que nous pouvions aider Placer Dome à contribuer aux Fonds .....(2<sup>e</sup> p. 32) une fois de plus. L'investissement socialement responsable est une entreprise de trois billions établie maintenant aux États-Unis et de plusieurs milliards au Canada. (Le nous, dans cette citation, représente certains particuliers.)

### ***Les ONG philippines***

Notre stratégie consistait à participer à de vastes consultations avec les collectivités et nous avons fait comprendre aux gens qu'il nous fallait unir nos voix et agir ensemble si nous voulions avoir la force nécessaire pour résoudre ces problèmes. Notre ONG, issue de cette consultation, est un groupe plurisectoriel qui cherche une solution non seulement au déversement de résidus mais aussi à tous les problèmes découlant de l'exploitation minière à Marinduque.

Alors qu'autrefois les collectivités se montraient complaisantes, elles s'affirment maintenant, ce qui change le caractère de notre participation. Notre stratégie s'avérait très efficace, aussi l'avons nous poursuivie. Nous avons évalué la participation de notre ONG dans les collectivités menacées et l'une des recommandations demandait un appui sur divers plans et l'utilisation des mêmes stratégies en travaillant directement avec les collectivités.

#### **❖ Quels étaient les enjeux cruciaux de la campagne de votre ONG contre Placer Dome ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Placer Dome a voulu recruter des techniciens et persuader la communauté internationale et la collectivité que la méthode d'évacuation sous-marine des résidus s'avérait la plus sûre. Mais je pense que la principale raison de cette mesure est son faible coût et la société veut aussi créer un précédent dans le domaine des activités minières. Les collectivités se sont opposées de façon constante à cette idée, celle de l'évacuation sous-marine. Et à chacune des réunions où nous soulevions la question, Placer Dome invitait toujours des techniciens pour nous expliquer que c'était le moyen le plus sûr.

Voilà, qu'il s'est produit un déversement considérable et que la société est prête à réparer, du moins Placer Dome; et cependant personne ne coordonnait aucune activité sur le terrain. À cette étape, le groupe confessionnel a refusé tout contact avec Placer Dome. Il n'a rien fait attendant les événements et cela nous a déçus. Je m'attendais qu'il accepterait peut-être ce que la société offrait et réclamerait davantage. La stratégie de l'église consistait à ne pas prendre part au processus, organisant des rassemblements. Ils ne voulaient absolument pas rencontrer les gens de la société. Par ailleurs, les ONG étaient plus disposées à aller plus loin et à faire évoluer le dossier.

Ma collaboration initiale avec les ONG canadiennes et Placer Dome a diminué considérablement lorsque j'ai créé ma propre ONG. J'estimais que ni la société ni les ONG avec lesquelles j'avais pris contact jusqu'ici élargiraient leur marge de manœuvre. J'ai d'abord cherché à exercer d'autres moyens de pression sur la société. J'ai convoqué des réunions avec d'autres ONG qui ne participaient pas au processus. J'ai lancé une page web et commencé à écrire dans les journaux canadiens et philippins. Enfin j'ai pris part aux réunions générales de Placer Dome.

Je sais qu'on suspectait les ONG de vouloir tirer les marrons du feu, c'est-à-dire de l'argent. Le bruit courait que les ONG avaient besoin de soutien financier, de fonds de fonctionnement, des ONG qui œuvraient depuis un certain temps dans la région. Ce débat n'était pas fondé et n'a fait qu'aggraver la situation.

### ***Les ONG philippines***

Nous ne travaillons plus avec les gens de Placer Dome parce que nous avons constaté qu'ils ne font pas preuve de sincérité dans leurs démarches et la réalisation de leurs responsabilités et obligations à l'égard de la population. Par son désinvestissement, la société se croit dégagée de toute responsabilité légale ou morale envers Marinduque.

Nous avons connu des tensions lorsqu'il a fallu déterminer les méthodes de nettoyage. Mon organisation avait pris position contre l'évacuation des résidus dans la mer. Nous sommes allés parfois jusqu'à la confrontation. À cette étape, ils (Placer Dome) nous a tenu à l'écart, pas les étrangers, mais leurs homologues philippins. Ils ont recruté des expatriés car ils croyaient ces derniers « meilleurs » que les Philippines. Ainsi, le processus s'est révélé ardu puisque nous ne participions pas aux études techniques.

#### **2.1.2 Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie**

Les raisons sous-jacentes à ces stratégies et objectifs divergents deviennent évidentes lorsque l'on traite des questions de responsabilité et des éléments moteurs (point of leverage). Étant donné que les intervenants rendaient compte à des groupes divers, cela a conduit à différentes perspectives sur la façon d'influencer Placer Dome. Quant à la société, son objectif était clair dès le début : réduire les dommages à sa réputation au lendemain du déversement et limiter sa responsabilité au déversement seulement. Ces objectifs ont donné le ton à la stratégie de travail avec les ONG canadiennes et philippines. Le rôle qu'elles étaient prêtes à jouer dépendait du degré d'acceptation des conditions de participation au processus.

#### **❖ Qui a déterminé la stratégie visant la participation de Placer Dome?**

##### ***Les ONG canadiennes***

Un groupe d'ONG a déterminé la stratégie de participation de la société. Il s'agissait d'une initiative à l'échelle nationale avec nos homologues philippins. Je ne bougeais pas tant qu'ils n'avaient pas dit oui.

La stratégie émanait directement des demandes du groupe confessionnel. Il avait fait valoir toutes ses demandes. J'ai déterminé moi-même ce qu'il fallait faire pour obtenir satisfaction.

### ***Les ONG philippines***

Placer Dome nous a approché mais nous ne voulions compromettre la position des collectivités dans le dossier. Nous avons conseillé à Placer Dome de joindre le comité d'action sociale du diocèse de Boac pour entrer directement en contact avec la collectivité.

### **❖ Par quels moyens votre ONG a-t-elle rendu compte aux divers partenaires ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Toute ligne d'action était soumise à notre conseil d'administration. Lorsque Placer Dome convoquait une réunion, nous en référions toujours au conseil d'administration. Je n'ai jamais omis d'informer la communauté des Philippines que j'allais participer à une réunion et qu'il fallait dégager questions d'intérêt à présenter et j'en ai toujours rendu compte. Ainsi, nous avons toujours transmis à la collectivité l'information recueillie par Placer Dome.

Les choses se sont compliquées après le déversement. Quelques ONG ont vu une possibilité de se faire de gros sous lorsqu'elles ont appris que Placer Dome comme une vache grasse s'appêtait à allouer des fonds au réaménagement. J'étais très sceptique quant à la nécessité de rapporter ce que nous avons appris aux ONG dont la position n'était pas claire, ou de préciser leur rôle auprès des sociétés.

Nous avons rendu des comptes de deux manières. La première consistait à associer nos partenaires à toute démarche. La deuxième se faisait sous forme de consultation avec d'autres ONG au Canada. Plus nous parlions à des gens, plus nous acquérions de la maîtrise, mieux cela était. Nos collègues du Sud sont des gens avec qui nous avons des relations de longue date. Nous avons tissé des relations à long terme. Nous agissons ensemble pour le changement et c'est là notre premier devoir.

### ***Les ONG philippines***

Nous assurons la reddition de compte en restant près des collectivités. Elles sont partie au processus décisionnel. Non seulement à titre de consultant mais comme acteurs à chacune des étapes du processus.

### **2.1.3 Synergie des stratégies et moyens de pression**

Le plus frappant dans les réponses à ces questions est le manque d'évaluation globale précise des différentes stratégies utilisées par les divers acteurs. Seule une ONG (des Philippines) a effectivement entrepris une évaluation cartographique de tous les intervenants et de leurs intérêts. Il en est résulté le manque d'une stratégie coordonnée par les ONG face à Placer Dome au point d'aller à contre-courant et d'entrer parfois en conflit avec les collègues.

- ❖ **Avant de travailler avec Placer Dome, votre ONG a-t-elle évalué la possibilité de complément ou de conflit avec les stratégies mises en oeuvre par les autres ONG ou organisations de la société civile vis-à-vis de l'entreprise ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Lorsque Placer Dome a manifesté son intention de travailler avec un consortium d'ONG philippines et canadiennes, elle a commencé par joindre deux groupes d'église. Ces gens ne se montraient pas terriblement critiques quant aux implications d'une relation avec la société. Que signifiait pour une ONG le fait de devenir partenaire d'une société canadienne ?

L'évaluation des groupes participants, c'était que nous devions passer à l'action. Comment être sûr d'obtenir l'indemnisation et la reddition de compte ? Et je pense que les gens étaient généralement surpris du semblant d'ouverture de la société que nous avons considéré comme étant en partie un moyen de se blanchir.

Nous avons décidé de ne pas travailler directement avec Placer Dome. Une fois en relation avec une société qui pouvez-vous représenter ? À qui vous devez rendre compte ? Si Placer Dome invite un groupe d'ONG, ce que la société a tenté de faire, et je crois que certaines ont accepté, puis elles ont déclaré avoir consulté la société civile et c'est là le plus gros piège. Les ONG et les groupes de la société civile ont pris de la vigueur et sont devenus des acteurs dans le spectre politique. Ils se sont souvent fait prendre dans ce double piège de responsabilisation. Il fallait savoir précisément qui concevait le programme et qui représentait qui et quel mécanisme permettrait d'éviter que les consultations favorisent certains intérêts de la société.

### ***Les ONG philippines***

Avant de travailler au dossier de Marcopper, nous avons formé un comité pour faire un survol de la situation à Marinduque en ce qui a trait à la gestion de la campagne contre l'exploitation minière. Nous avons donc examiné la question avec divers groupes membres d'un comité de campagne contre l'exploitation minière.

Nous avons effectué une évaluation cartographique de tous les acteurs concernés sur l'île et ailleurs pour bien cerner leurs positions et leurs intérêts clés. Nous avons compris que l'un de leurs intérêts (Placer Dome) de réparer leur incurie et d'en accepter la responsabilité. Ainsi nous avons cru il y avait là un intérêt commun.

- ❖ **A-t-il été nécessaire de faire quelque concession ou compromis pour continuer à travailler avec Placer Dome ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Il faut dire au bénéfice de Placer Dome que la société a fait de son mieux amener la collectivité à se rallier à elle en se servant des ONG. Mais ce qu'elle n'a pas essayé de faire c'est d'écouter attentivement ce qu'avaient à dire les collectivités. Ensuite, Placer Dome décidait d'utiliser la méthode d'évacuation sous-marine des résidus. Les collectivités s'y sont fermement opposées. Ainsi, l'intérêt de Placer Dome

n'était pas de satisfaire les demandes de la collectivité ... mais plutôt d'essayer d'obtenir l'approbation des collectivités en se servant des ONG.

Pour assumer le rôle de négociateur dans les conflits il faut faire des compromis que je ne jugeais pas nécessaires. Je pense que les gens avaient du mal à faire de tels compromis et c'est pourquoi les démarches ont stagné. Les concessions étaient mutuelles, donnant donnant.

### **Les ONG philippines**

Nous avons poursuivi le dialogue, ils avaient encore du personnel dans l'île, ils venaient régulièrement dans nos bureaux nous porter des documents. Nous continuons à nous parler. Nous sommes en bons termes parce que nous comprenons qu'il faut en finir. Il suffit de trouver le bon moment et la meilleure méthode de négociation. Nous leur faisons des critiques, des recommandations, nous reconnaissons leurs bons coups. Nous poursuivons dans le style non-conflictuel, même s'il nous arrive parfois de confronter des opinions divergentes. Nous essayons de maintenir notre équilibre pendant les négociations à condition de ne pas déroger des principes fondamentaux qui ne peuvent faire de concessions.

#### **2.1.4 Évaluation et suivi des répercussions**

La plupart des répondants n'avaient pas constaté une amélioration de la situation, puisque le processus d'assainissement n'était pas enclenché. Certains ont souligné le renforcement des moyens d'action communautaire et de la capacité des ONG philippines non seulement à l'égard de Placer Dome mais du dossier des mines en général. La majorité a tiré des enseignements de leur travail avec Placer Dome de solides enseignements, notamment sur l'importance d'énoncer de se fixer des objectifs précis. Pour les ONG philippines, la constante préoccupation résidait dans le fait que leur travail pouvait passer pour de la cooptation et leur faire perdre la confiance des collectivités qu'elles sont censées représenter.

- ❖ **Quels ont été les changements au sein de la collectivité ou de la population dont les ONG défendaient la cause ?**  
**À qui le travail des ONG avec l'entreprise a-t-il été le plus favorable – aux ONG du Nord, à Placer Dome, aux ONG du Sud ou à la collectivité ?**

### **Les ONG canadiennes**

Je pense qu'il y a un sentiment de force. Rien n'a changé, sinon que les gens sont conscients de leur force en tant que collectivité, même s'il n'y a pas eu de résultats. Ils ont pu se mesurer à Placer Dome.

J'estime que nous avons fait des bonds notables. Mais il y a encore du pain sur la planche. Je pense que les collectivités ont clairement appris une leçon au sujet de l'exploitation minière et l'importance de s'engager au départ. Deuxièmement, elles ont réussi à obtenir un minimum d'indemnisation, par exemple, la mise en oeuvre des projets de développement social. Elles ont aussi acquis une formation en ...marché de l'entreprise, ainsi que la formule des gains mutuels dans la résolution de conflits. Ainsi,

il y a eu un renforcement des capacités. L'un des points négatifs est que l'église refuse toujours de bouger. Comme point positif, citons la fermeture de la mine. Mais en même temps l'économie stagne. Il y a des conséquences à cette fermeture, les trous à combler, et d'autres problèmes écologiques pour lesquels Marcopper n'accepte pas la responsabilité... une autre bombe prête à exploser.

J'affirmerais que nous avons contribué à obtenir les mesures d'assainissement à Calancan Bay par rapport à cet objectif, il fallait obliger Placer Dome à effectuer des expertises écologiques indépendantes de tous ses emplacements tant à l'étranger qu'au Canada. Placer Dome le fait désormais couramment.

Le processus a renforcé les collectivités et leurs intervenants qui manquaient de force jusqu'ici. Il a aussi mis en évidence les rapports de force dans les collectivités. Certaines personnes de Marinduque ont un niveau de vie très satisfaisant, et pour d'autres la présence de Placer Dome a été profitable. Tant qu'il a un acteur principal, et que personne n'offre autre chose. Il est très difficile pour les gens de réagir et de dire oui, il y a une alternative.

Pour la première fois, Placer Dome faisait face à une coalition d'ONG oeuvrant pour la protection de l'environnement et une société privée - SRI - qui influe sur le prix à long terme des actions de Placer Dome. Les entreprises ne sont pas disposées à changer si elles n'ont aucune raison tangible et monétaire de le faire. Il ne suffit pas que ce soit la bonne voie à suivre.

Au commencement, la participation des ONG s'avérait très profitable pour Placer Dome. Je n'irai pas jusqu'à dire que les ONG du Nord en ont profité puisque cela a fini en queue de poisson. Les ONG du Sud et la collectivité de Marinduque n'en ont sûrement retiré aucun avantage. L'organisation confessionnelle locale a été complètement isolée du processus ce qui était horrible - Placer Dome la traitait de déraisonnable. Les ONG ayant accepté les restrictions imposées par Placer Dome, elles ont perdu la capacité de pousser la société alors que celle-ci était affaiblie. Durant les six premiers mois qui ont suivi le déversement, tandis que la société était affaiblie, si nous avons fait preuve de solidarité pour obtenir ce que les Marinduquenos réclamaient, nous aurions réussi à innover.

### ***Les ONG philippines***

Parlant d'avantages, je ne peux les quantifier, mais je crois que c'est la collectivité qui en a profité le plus. L'image de Placer Dome s'est altérée dans l'opinion publique. Cela a avantaagé la collectivité plutôt que Marcopper. Les avantages économiques ? Je ne crois pas que la communauté est fait des gains à ce niveau.

- ❖ **Y a-t-il des effets positifs ou négatifs sur la pauvreté ? À quel échelon – la collectivité, la communauté à l'échelle nationale (réglementation) ou internationale – les retombées ont-elles été les plus tangibles ?**

### ***Les ONG canadiennes***

Il n'y en a pas eu (d'effets positifs), les gens ont perdu leur emploi, ils ont perdu leurs moyens de subsistance. Je ne constate pas d'amélioration de leur vie, et aussi le

fait qu'une menace plane continuellement sur eux, par exemple, l'endiguement des résidus.

Depuis quatre ans que nous travaillons à ce dossier, la collectivité de Marinduque a considérablement renforcé sa position. À Marinduque, l'appui à l'organisme confessionnel et à d'autres ONG locales a décuplé. Non seulement les trois collectivités sont unies, le mouvement monte des villages jusqu'au conseil provincial.

### ***Les ONG philippines***

Les gens de Marcopper –Placer Dome s'aperçoivent qu'ils ne peuvent rejeter leurs responsabilités parce que les gens prennent conscience que le rôle joué par la société est la cause de leur désolation pour des années à venir et qu'elle doit répondre de ses actes. Quelques-uns ont obtenu une indemnisation. Les gens savent aussi qu'il faut procéder à l'assainissement du Boac, pas comme le voudrait Placer Dome en jetant les résidus à la mer. Beaucoup de gens sont sensibles au problème et se rendent compte que cette méthode est à proscrire parce que cela polluera notre mer.

❖ **Dans quelle mesure le travail des ONG avec Placer Dome a-t-il contribué à renforcer la position globale de l'entreprise ?**

### ***Les ONG canadiennes***

La société qui a d'abord opposé un refus catégorique, niant toute obligation vis-à-vis de la collectivité, a au moins commencé à admettre en 1996 une certaine responsabilité dans la perte de subsistance des gens. Je pense que la société a compris que si elle n'était pas plus attentive aux préoccupations soulevées par la collectivité, elle en paierait les conséquences, notamment en ce qui a trait aux impacts sociaux et environnementaux de ses activités. Je crois qu'elle a également appris qu'elle doit prendre des mesures pour rencontrer les ONG à mi-chemin, acquérir une terminologie pour parler des impacts sociaux et environnementaux.

Pour la troisième année de suite, leur activité à Maringue a été contestée. Je ne crois pas que cela leur plaise. Le fait qu'ils soient moins aimable montre que le coup a porté. Placer Dome retirera-t-elle des avantages de cette situation à long terme ? Cela dépendra en grande partie du degré de conduite responsable des ONG face à la société.

Je présume que Placer Dome a appris de l'expérience. Ils ont appris à mieux connaître les ONG. Et de puis lors ils ont participé aux tables rondes de l'ACDI sur le travail en partenariat avec les ONG et ont sensibilisé leur personnel, en exposant véritablement le cas de Marcopper.

Placer Dome a réellement cherché à suivre la voie du travail conjoint avec les ONG. Je dirais que la société a beaucoup appris de cette expérience. Le personnel a convaincu la haute direction de mettre en pratique ce qu'il a appris en se rapprochant des ONG clés qui pourraient émettre des critiques dures à leur endroit, celles qui sont montées aux barricades dans les années 80, et de pouvoir les neutraliser au lendemain du déversement. Ils ont compris qu'en s'alliant aux ONG, celles-ci seraient moins

critiques. Je crois que c'était une des tactiques de la société, leur programme de viabilité leur donnait un avantage. Ils pouvaient alors dire qu'ils travaillaient conjointement avec les ONG.

- ❖ **Les changements obtenus au cours du programme en valaient-ils la peine, les coûts, les concessions et les compromis de votre ONG ? Pourquoi ?**

#### ***Les ONG canadiennes***

Je me demande parfois si le jeu en valait la chandelle. La polarisation et les réactions émotives ... il m'arrivait parfois de souhaiter en finir. Lorsque vous êtes lié à une entreprise comme celle-ci, même si cela est faux, vous vous remettez en question, et vous vous sentez offensé... mais en rétrospective, dans l'ensemble je crois que cela valait la peine.

Les collectivités ont fait des gains et les ONG ont pu construire sur cet avantage à long terme de la collectivité.

#### ***Les ONG philippines***

Pour nous cette participation a été fort appréciable. Oui nous avons consolidé les activités communautaires. Encore maintenant la campagne est encore active en particulier à l'échelon local, à Marinduque.

- ❖ **Dans quelle mesure votre participation directe ou indirecte dans ce dossier a-t-elle modifié votre conception de votre rôle d'ONG ?**

#### ***Les ONG canadiennes***

Après quatre ans, je ne suis pas sûre qu'il soit approprié pour une ONG quel quelle soit d'avoir des relations contractuelles directes en matière de développement avec une société.

Cette participation a éclairé notre perception des limites et du dilemme que pose le partenariat social. Il nous a également permis de mieux saisir la complexité de ce genre de participation, tous les dilemmes et les difficultés que comporte l'adoption d'une position à l'égard du secteur privé. Le discours du secteur privé a évolué et est devenu beaucoup plus subtile. Les pièges et les possibilités d'une forme de participation donnée laquelle altère d'une certaine manière la capacité de jugement, c'est votre critique en tant qu'atout des ONG, c'est là votre limite. Nous avons été forcés de réexaminer nos postulats, pour vérifier la clarté de nos propositions et notre ferme volonté d'amorcer un débat, pour essayer d'élargir notre espace et tomber dans ce consensus implicite parmi les ONG que c'était la voie à suivre inévitablement, le travail avec le secteur privé.

L'enseignement clé pour nous a été l'importance de préciser notre rôle au moment de nous engager dans une négociation. Ainsi, chaque fois que vous vous trouvez dans une impasse, vous pouvez vous reporter à cet exercice pour savoir quel est votre rôle et qui vous représentez. Cette situation est un modèle pour ce qu'il ne faut

pas faire, ce qui peut arriver si l'on ne s'en tient pas aux normes. Je pense que les gens sont davantage sur leurs gardes, ils établissent et suivent de près ces normes. Prenons une société qui a potentiellement beaucoup de ressources, et un nom qui est la boue. Donc, comment se servir de cela ? En les poussant à devenir plus responsables. La société semble plier.

Ma compréhension de ce que devrait faire une ONG est solidement ancrée dans cette expérience. Ce n'est pas que les ONG ne doivent pas travailler avec une société mais plutôt qu'elles doivent être très bien ancrées dans les collectivités où se vit l'expérience et connaître leurs besoins. L'ONG, dans ses rencontres avec la société, devrait présenter les besoins de la collectivité au lieu de lui demander ce qu'elle est prête à faire. Un trop grand nombre de ces ONG vont voir la société et lui demande jusqu'où elle consentirait à aller et alors elles examinent à l'interne si l'offre de la société signifierait quelque chose pour les collectivités. Cela est absolument incorrect. Si la collectivité exige un ensemble de mesures et non une seule, il est maladroit de la part des ONG canadiennes de conclure que cela suffit puisqu'au moins ils obtiennent quelque chose.

### **Les ONG philippines**

Nous avons appris à traiter directement d'une question d'intérêt collectif, comment mener des négociations difficiles.

## **2.2 Point de vue de Placer Dome**

*Deux dirigeants de Placer Dome ont été interviewés. L'un d'eux a d'abord travaillé à ce dossier avec les ONG canadiennes tandis que l'autre en poste aux Philippines s'est intéressé récemment à la question.*

### **2.2.1 Genre d'engagement – Stratégie mise en oeuvre**

#### **❖ Pourquoi et quand avez-vous décidé de vous rallier aux ONG et aux collectivités touchées ?**

La vraie raison pour laquelle les ONG ont été intégrées au processus c'est qu'elles ont un réseau considérable dans la région. Alors que Placer et Marcopper étaient surtout actifs de l'autre côté de l'île. Ils n'avaient pas un réseau aussi solide. Par conséquent, ils comptaient pouvoir piquer le réseau des ONG et transmettre rapidement l'information aux collectivités. Ils ont aussi recherché la rétroaction des collectivités pour connaître leurs doléances.

Le déversement de Marcopper a mis la société dans une situation très grave parce qu'elle est associée à Marcopper et que l'on s'attendait que Placer Dome répare les dégâts même si légalement Marcopper en est responsable. Je me suis aperçu que cela stimulerait fortement le réseau des ONG et il me fallait trouver un moyen d'entamer au moins le dialogue avec eux.

- ❖ **Quels étaient vos objectifs en vous engageant ?  
Croyez- vous les avoir réalisés ?  
Quels résultats positifs avez-vous obtenus de votre travail avec l'ONG ou la collectivité ?**

Fondamentalement, nos objectifs consistaient à obtenir un assez large appui pour notre programme d'action relatif à l'épuration du fleuve et à indemniser les collectivités touchées. Maintenant, seul le déversement dans le Boac nous préoccupe parce qu'il s'est produit une catastrophe et que bon nombre de gens sont touchés. Nous voulions que les plus touchés soient satisfaits du règlement. Et cela reste notre objectif. Nous avons réussi dans certains domaines. Le versement des indemnisations a été plus lent que les gens l'auraient voulu. Je crois aussi que le programme de développement viable a donné quelque satisfaction, mais étant donné tout ce qui s'est passé, on ne peut éviter les liens politiques, ainsi même le programme d'électrification est considéré comme un geste de subornation plutôt qu'une contribution en vue d'améliorer les conditions socio-économiques de ces collectivités qui jusqu'ici n'avaient pas eu accès à l'électricité.

Les objectifs premiers, soit de se servir du réseau des ONG pour atteindre la collectivité, nous avons assez bien réussi. En ce qui concerne l'épuration du fleuve, non. Cela a été un échec, nous n'avons pas pu recueillir un consensus public sur la façon de faire avancer la question. Et il y a eu un tollé général venant de diverses sources, pour retarder les efforts du gouvernement d'aller de l'avant. Il y a des stratégies sous-jacentes. Celle de l'église catholique, qui par l'entremise de son comité d'action sociale, maintient fermement que la mine ne verra jamais le jour. Un des moyens d'empêcher qu'elle démarre et de s'assurer qu'elle n'obtienne pas de certificat d'exploitation en empêchant l'épuration du fleuve. Tout se tient. Il y a donc un intérêt qui bloque l'épuration du fleuve quels que soient les mécanismes.

## **2.2.2 Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie**

- ❖ **Quels mécanismes avez-vous mis en place pour assurer la transparence de votre relation avec les ONG vis-à-vis de la collectivité qui y participait également ?**

La transparence en soi a été difficile parce qu'il y a toute sorte de soupçons. En général, Philippines les affaires se transigent en cachette, donc c'est tout naturel que subsiste la suspicion. Cela dit, nous avons tenté de la vaincre en transmettant autant que possible l'information aux principaux groupes qui sont assez diverses représentant différentes composantes. Nous avons essayé ouvertement de nous rendre disponibles pour examiner ces questions sans grand résultat parce que la volonté d'engager ce genre de discussion était nulle à cause de la dualisation.

Nous croyons réellement que nous devons faire preuve autant que possible de transparence. La méthode publique de communiquer, ne s'est pas révélée la meilleure, mais nous avons fait de notre mieux pour que nos entretiens soient cohérents avec tous

nos interlocuteurs. En ce qui a trait aux collectivités, je pense que nous nous sommes efforcés de traiter directement avec elles.

❖ **Comment les divers intervenants de la communauté percevaient-ils votre exploitation ?**

La question du déversement a engendré deux opinions opposées au sujet de Placer Dome. Les grandes ONG plus actives à l'échelle internationale sont conscientes des questions politiques et de la difficulté de travailler dans un climat politique tiers-mondiste. Elles ont manifesté une certaine sympathie à propos de la position de Placer Dome. Quelques-unes sont même venues nous voir pour dire : « Écoutez, à notre avis vous avez fait plus que nous n'attendions d'une entreprise étant donné les circonstances particulières », mais c'était une minorité. D'autres ONG d'envergure nous ont dit : « Nous pensons que vous faites ce qu'il faut et nous vous félicitons ». Les plus petites, les ONG les plus centrées sur le dossier visaient le résultat final, donc étaient insatisfaites. Elles ont déclaré : « Nous n'embarquons pas ».

### **2.2.3 Évaluation et suivi des répercussions**

❖ **Dans quelle mesure votre action directe ou indirecte dans ce dossier a-t-elle modifié la vision que vous avez de votre rôle en tant que société ?**

Cela a catalysé les multiples débats au sein de l'organisation. Placer Dome a toujours cru en tant que société à la nécessité d'engager la collectivité, cela mène à la question du degré de sensibilisation aux aspects négatifs de l'exploitation minière. Nous avons eu des débats intéressants sur notre efficacité sur le plan des communications avec l'ensemble de la collectivité, le développement de relations et ainsi de suite. Cela a certainement favorisé une plus grande sensibilité relativement aux répercussions de l'exploitation minière et aux réflexions de la collectivité sur ces questions. Cela nous conduit aussi à nous demander où en étaient nos relations avec la collectivité. Il en résulte que désormais nous nous appliquons davantage à resserrer ces relations.

Ainsi, nous avons pris conscience qu'un certain consensus auprès des ONG était la clé du règlement de la question de Marcopper, ce qui les a amenées en général à réfléchir au rôle des organisations de la société civile dans le cadre stratégique et opérationnel d'une société. Depuis lors, il s'est développé à Placer Dome un sens de l'importance de communiquer avec les ONG. Ainsi, le travail continu avec les ONG a commencé en 1997. Nous envisageons également d'approcher les ONG pour de nouveaux projets dans ce secteur et même pour des projets existants. Cela a certainement accru notre compréhension que nous ne pouvons nous engager dans la réalisation du programme de développement viable qu'en adoptant une forme de travail en collaboration avec les ONG.

❖ **Qui à votre avis a le plus évolué dans cette relation, les ONG ou Placer Dome ? Quel genre de changement s'est produit ?**

Je dirais que la société y a gagné davantage. Sur le plan de la réflexion, elle a beaucoup évolué, grâce aux expériences vécues en quittant les Philippines mais aussi postérieurement. La collectivité a changé pour le mieux en ce qui a trait à l'action communautaire, au progrès socio-économique par suite du déversement. Les ONG ont quelque peu évolué dans leur réflexion sur les possibilités de travailler avec les sociétés. Nous n'avons pas établi un partenariat en bonne et due forme mais nous nous sommes efforcés de mettre au point des modalités de travail à certaines occasions.

L'idée que se faisait notre société des ONG a certainement beaucoup changé. Elle reconnaît maintenant les avantages du travail avec les ONG et l'importance d'examiner les différentes perspectives d'une question donnée. Cela dit, la plupart des activités auxquelles a participé la société ont une portée plus globale que le travail avec les petites collectivités. Je ne veux pas dire que les différents chantiers miniers ne travaillent pas étroitement avec les collectivités. Mais les activités de la société sont menées sur une plus grande échelle.

❖ **Comment percevez-vous le rôle de l'entreprise dans la collectivité où elle investit ou s'approvisionne ? Pourquoi ?**

Nous reconnaissons que nous devons constituer une partie intégrante des collectivités et nous avons appris que nous devrions nous ouvrir davantage à ces dernières que nous l'avons été jusqu'ici. Nous sommes de l'avis qu'il faut un reflux des ressources dans la collectivité et la province. Mais nous ne voyons pas dans une position où nous semblons dire au gouvernement à quel niveau il doit combler les besoins. Nous sommes peu enclins à nous occuper des détails.

Y a-t-il une possibilité que les sociétés exploitantes de ressources se substituent au gouvernement ? Du moins on le constate en matière d'infrastructure. Dans quelle mesure incombe-t-il à une société exploitante de soutenir cette infrastructure et de la mettre sur pied et charger la collectivité de l'entretien ? Est-ce la responsabilité de la société exploitante ou cette tâche relève-t-elle du gouvernement ? Ces questions ont vite fait l'objet d'un débat captivant.

L'ancien modèle de relations entre la société et la collectivité était paternaliste. Il arrive souvent que les sociétés construisent l'infrastructure. Le nouveau modèle, s'inspirant du développement viable, s'efforce de mettre en valeur la capacité des collectivités à se prendre en main au mieux de leurs intérêts et d'étendre la base des acteurs organisationnels pour que la société joue le rôle de catalyseur.

❖ **Dans quelle mesure Placer Dome est-elle disposée à changer et à s'inspirer davantage de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Notre compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise nous vient de la stratégie de développement viable où je pense que nous pouvons traiter des principales questions : responsabilité, obligation globale de rendre compte et décisions

responsables. J'estime que la société s'oriente avec enthousiasme dans cette direction qui a captivé l'imagination de la gestion.

### **3.0 CONCLUSION**

Quelques ONG canadiennes et philippines sont sorties de cette expérience avec le sentiment que Placer Dome s'est servi d'elles comme un élément de leur exercice des relations publique au cours de la période difficile du déversement de 1996. Elles se posent encore des questions sur les motifs des autres groupes dont on a pensé qu'ils s'étaient trop rapproché de Placer Dome. Ces groupes maintiennent que leur stratégie de participation a toujours eu pour objectif de s'assurer que Placer Dome respecte ses obligations. D'autres ont défendu leur refus de travailler directement avec Placer Dome, choisissant plutôt de renforcer la capacité de leurs homologues des Philippines. Enfin, il y a eu récemment l'intervention d'un actionnaire visant très clairement la position essentielle de Placer Dome : Adoptez un ensemble de principes et nous envisagerons d'inscrire Placer Dome au Répertoire des sociétés socialement responsables.

De l'étude de cas de Placer Dome à Marinduque et de la participation des ONG canadiennes découlent de nombreux enseignements pour les ONG au Canada et aux Philippines, la collectivité touchée ainsi que Placer Dome. Il sera plus efficace de les débrouiller par le biais d'une série des questions sur le dossier susceptibles d'offrir un ensemble de lignes de conduite utiles pour les prochaines occasions de travail des ONG avec le secteur privé.

- 1) Quels facteurs ont joué contre l'adoption d'une stratégie coordonnée des ONG canadiennes travaillant avec Placer Dome ? Cela venait-il de la stratégie d'intervention de Placer Dome ? Des différents intérêts et de la connaissance de soi des ONG canadiennes ? Les messages mixtes des diverses ONG et collectivités philippines ?
- 2) Les ONG canadiennes ont-elles fait un examen approfondi des avantages et des inconvénients de travailler à ce dossier avec Placer Dome ?
- 3) Les activités des ONG canadiennes ont-elles mis leurs homologues philippins dans une position difficile puisqu'il a semblé à la collectivité touchée qu'elles étaient « cooptées » par Placer Dome ? Dans quelle mesure ces activités ont-elles adouci l'opposition à Placer Dome durant la période critique qui a suivi le déversement ?
- 4) Comment les ONG participantes ont-elles réagi à cette étiquette de corruption alors que les fonds étaient destinés à des programmes d'amélioration ?
- 5) Les ONG ont-elles les compétences requises en négociation pour travailler efficacement avec le secteur privé ?

6. Les ONG canadiennes ont joué un éventail de rôles vis-à-vis de Placer Dome, de la collectivité concernée et des ONG philippines. Elles ont, entre autres :
- a) transmis l'information de Placer Dome à la collectivité concernée et aux ONG philippines;
  - b) agi comme intermédiaire et animateur entre Placer Dome, la collectivité concernée et les ONG philippines, atténuant parfois l'opposition à Placer Dome;
  - c) servi de mécanisme à Placer Dome pour vérifier si certaines décisions parviendraient à la collectivité;
  - d) agi comme porte-parole des collectivités touchées auprès de Placer Dome;
  - e) aidé les ONG philippines à mettre en valeur leur capacité et à se donner les moyens d'intervenir directement auprès de Placer Dome;
  - f) Les motions des actionnaires et la menace de l'un d'eux ont poussé Placer Dome à accepter d'améliorer ses pratiques.

Quels sont les avantages et les écueils éventuels de chacune de ces démarches ? Quelles stratégies sont complémentaires et lesquelles pourraient se révéler conflictuelles ?

### Sources

Quatorze entrevues menées par téléphone ou en personne du 16 mai au 8 juin 2000. Se sont soumis à ces entrevues six ONG canadiennes, quatre ONG philippines et deux dirigeants de Placer Dome.

Catherine Coumans, « The Sore that Keeps Festeriing », *The Financial Post*, 8 avril 1997.

Keith Damsell. « Island's Deadly Legacy ». *The Financial Post*, 8 mai 1999

David Steinhart. « Mines Record Murki Waters » *The Financial Post*, 7 avril 1999

**Le Cercle d'études sur  
le travail des ONG  
avec le secteur privé  
en vue d'éliminer la pauvreté**

**ANNEXE**

**en commun**

Une action mondiale contre la pauvreté

## **ANNEXE**

### **Question prévues pour les interviews guidées**

Les questions ont été divisées en quatre catégories dont trois d'entre elles visaient trois domaines clés en vue d'une recherche future, et une catégorie portait sur le genre de participation et les objectifs sous-jacents à celle-ci. Dans le questionnaire ci-dessous, on essaie de couvrir les principaux sujets de préoccupation soulevés par les participants au premier atelier. Les questions doivent être adaptées selon la personne interviewée. En outre, sous la rubrique « optionnel » nous ajoutons quelques questions laissées à la discrétion de la personne conduisant l'interview. Par leur intermédiaire, nous aimerions soulever quelques points déterminants qui sous-tendent le débat sur le travail des ONG avec le secteur privé.

### **Genre de participation – Stratégie mise en oeuvre**

Quels étaient le but du travail avec le secteur privé et la stratégie adoptée ? Ceux-là ont-ils changé à mesure qu'évoluait la situation ? Qu'est-ce qui a influencé le choix du genre de participation et de la stratégie ? Que recherchait l'ONG en choisissant cette stratégie ? Et ont-elles dû modifier leurs attentes durant la mise en oeuvre de la stratégie ? Y a-t-il eu d'autres stratégies envisagées ou examinées ? Quels ont été les points ou les moments les plus difficiles de la relation avec le secteur privé (ou de la campagne). Comment l'ONG ou la coalition a-t-elle géré ces risques ?

[Répondants du secteur privé] Pourquoi et quand avez-vous décidé de travailler avec l'ONG ? Quels étaient les objectifs de cette participation ? Croyez-vous les avoir réalisés ? Quels ont été les résultats positifs de votre travail avec l'ONG ou la collectivité ? Une tierce partie a-t-elle joué un rôle dans les relations entre l'ONG et le secteur privé ? Quel était ce rôle ? Pourquoi et à quel moment cette organisation est-elle intervenue ? Quel avantage a-t-on tiré de sa participation ?

Croyez-vous que le travail avec le secteur privé dans le cas dont vous avez traité a contribué au programme de lutte contre la pauvreté ? Comment et dans quelle mesure ?

### **Relations complexes entre la justification et l'appropriation de la stratégie**

Qui a déterminé la stratégie du travail avec le secteur privé ? Comment et pourquoi ? Quel a été l'apport des organisations du Sud dans le choix et la définition du genre de participation avec le secteur privé et dans l'élaboration des conditions qui devaient présider à la mise en oeuvre ? Qui a parlé au nom de qui ?

Quels moyens ont utilisés les ONG pour garantir la reddition de comptes envers a) l'organisme bailleur de fonds, b) les coalitions chargées de la mise en oeuvre, c) les partenaires du Nord et du Sud ou les collectivités concernées et l'ensemble de la

communauté des ONG ou des tierces parties) pendant toute la durée du travail avec le secteur privé ? Une ligne de responsabilité a-t-elle dominé les autres ? Pourquoi ?

[Répondant du secteur privé] Quels mécanismes avez-vous utilisés, en tant qu'entreprise, pour garantir la transparence de vos relations avec les ONG vis-à-vis de la collectivité concernée ? Quels étaient vos interlocuteurs, la collectivité concernée ou les autres ONG ? Comment les divers intervenants ont-ils perçu votre entreprise ? Si des activités de développement communautaires se sont déroulées comment ont-elles été financées et par qui ? Dans quelle mesure les gens touchés ont-ils pris part au processus décisionnel ?

## **Synergie des stratégies et moyens de pression**

Avant de travailler avec le secteur privé selon une méthode donnée, les ONG intéressées ont mené une analyse des possibilités de complémentarité ou de conflit avec des stratégies déjà mises en œuvre ailleurs par d'autres ONG ou organisations de la société civile à l'égard de l'entreprise ? Ou, dans le cadre d'autres projets et programmes mis en œuvre ailleurs par la même ONG ? Comment les objectifs de ce travail s'intègrent-ils dans le programme général de l'ONG ou dans sa mission ? Ces ONG interviennent-elles aussi dans le dossier du commerce et de la libéralisation de l'investissement au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou sur une autre tribune ? A-t-il été nécessaire de faire des concessions et des compromis dans le cadre du travail avec le secteur privé ?

Les ONG participantes ont-elles décidé de changer leur mode de participation (p. ex., en passant de la représentation à l'extérieur au dialogue, etc.) ? Quand et pourquoi ont eu lieu ces changements ? Comment les membres de la coalition ou les partenaires ont-ils situé ces changements par rapport à la stratégie initiale ? La coalition a-t-elle pu faire preuve de cohérence et, si oui, quels facteurs ont assuré cette cohérence ?

## **Évaluation et suivi des répercussions**

Quels ont été les changements pour la collectivité et les gens que les ONG voulaient aider ? À qui le travail des ONG avec l'entreprise a-t-il été le plus favorable – entre autres, aux ONG du Nord, à l'entreprise, aux ONG du Sud ou à la collectivité ? Les résultats en matière de réduction de la pauvreté étaient-ils positifs ou négatifs ?

À quelle échelle ces résultats se sont-ils manifestés plus clairement, communautaire, national (réglementation) ou international ? Dans quelle mesure le travail des ONG avec l'entreprise a-t-il renforcé sa position organisationnelle dans tous ses aspects ? Les changements réalisés durant le travail en valaient-ils la peine, les concessions et les compromis faits par l'ONG ou la coalition, ainsi que les coûts engendrés ? Pourquoi ?

## Questions optionnelles

Dans quelle mesure votre action directe ou indirecte dans ce dossier a-t-il modifié la vision que vous avez de votre rôle en tant que militant ou entreprise ? Qui à votre avis a le plus évolué dans cette relation, l'ONG ou l'entreprise ? Quel genre de changement s'est produit ? Comment percevez-vous le rôle de l'entreprise dans la collectivité où elle investit ou s'approvisionne ? Pourquoi ? Dans quelle mesure la société est-elle disposée à changer et à s'inspirer davantage de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise ?

**Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI)** est une coalition de plus de 100 organisations canadiennes vouées à la promotion du développement humain dans un climat d'équité sociale et économique, de démocratie, d'intégrité environnementale et de respect des droits de la personne. Le Conseil effectue de la recherche, diffuse de l'information et offre à ses membres des occasions de parfaire leurs connaissances, en coordonnant leurs efforts collectifs pour établir de nouveaux modèles de développement mondial, pour réclamer des prises de position nationales et internationales dans l'intérêt social de solidarité mondiale au Canada.

En 1998, le Conseil canadien pour la coopération internationale et les 100 organisations membres ont lancé *en commun*, une campagne pancanadienne, pour que la pauvreté à l'échelle mondiale ne soit pas un sujet accessoire mais bien un point essentiel à l'ordre du jour public. Au coeur de la campagne, un programme en 10 points propose une action internationale contre la pauvreté. Il présente un examen des forces en présence qui maintiennent 1,3 milliard de gens dans la pauvreté extrême et propose des mesures concrètes que peuvent prendre les particuliers, les entreprises, les organisations et le gouvernement pour renverser le courant.

La campagne comprend des activités publiques organisées par les membres du CCCI, ainsi qu'une série de conférences mettant en vedette des personnalités bien connues dans les domaines de la finance internationale, de la mobilisation du public et de la responsabilité de l'entreprise.

---

**Conseil canadien pour la coopération internationale**

1, rue Nicholas, bureau 300  
Ottawa (Ontario) K1N 7B7 Canada  
Tél. : (613) 241-7007  
Télec. : (613) 241-5302  
Courriel : [abotto@ccic.ca](mailto:abotto@ccic.ca) ou [btomlinson@ccic.ca](mailto:btomlinson@ccic.ca)  
Internet : [www.web.net/ccic-ccci](http://www.web.net/ccic-ccci)