

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRANSFORMATION DES PRATIQUES MINIÈRES, VERS UNE DIMINUTION  
DES INJUSTICES? : LE CAS DE LA COMPAGNIE MINIÈRE OSISKO

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR  
PHILIPPE ANGERS

OCTOBRE 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Le mémoire constitue une tâche longue, parsemée d'embûches et parfois de découragements, mais est aussi rempli de moments de joie et de découverte qui m'ont permis de m'épanouir autant sur le plan personnel et intellectuel. Je remercie tout d'abord ma directrice Corinne Gendron pour son encadrement ainsi que les nombreuses possibilités qu'elle m'a offertes pour enrichir ma formation et mon expérience. Je tiens à remercier tout spécialement au passage ma collègue de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable Alice qui a toujours été là pour répondre à mes questions et à mes angoisses tout au long de mon parcours.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Kristina Maud Bergeron et à Michel Jébrak de la Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM ainsi qu'à toutes les personnes de l'équipe avec lesquelles j'ai eu la chance et le plaisir de collaborer. Ce fut l'occasion d'une expérience enrichissante qui m'a permis de développer mes compétences de chercheur et ma confiance au sein de cette merveilleuse équipe multidisciplinaire.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer autant les gens d'Osisko que les résidents de Malartic. Leur participation a permis à cette recherche de voir le jour. Merci pour votre temps, générosité et authenticité.

Finalement, je tiens à remercier mes amis Fred, Philip, Amélie, et Valérie qui ont toujours été là pour moi ainsi que ma famille, ma soeur Véro et mes parents Liliane et Gérald qui m'ont toujours soutenu et qui m'ont si bien accueilli au moment de faire mes entrevues en Abitibi.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	xii
RÉSUMÉ .....	xiii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LES RAPPORTS ENTRE LES COMPAGNIES MINIÈRES ET LES COMMUNAUTÉS .....	6
1.1 La notion d'entreprise et de compagnie minière.....	7
1.1.1 Les mouvements sociaux .....	10
1.1.2 La société civile.....	14
1.1.3 Les parties prenantes .....	17
1.1.4 La communauté locale .....	20
1.2. Le régime minier québécois.....	23
1.2.1 La période pré-institutionnelle : divisibilité et domanialité .....	24
1.2.2 Les premières législations entourant les activités minières, la naissance du free mining .....	25
1.2.3 Les réformes subséquentes apportées au régime minier québécois .....	26
1.3 Les rapports entre l'industrie minière et les communautés locales en Abitibi- Témiscamingue .....	30
1.3.1 La naissance de l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue.....	31
1.3.2 La naissance des premières agglomérations organisées autour des compagnies minières.....	35

1.3.3 Deuxième phase de développement minier dans la région .....	38
1.3.4 Une région mono-industrielle passant de difficiles moments .....	39
1.3.5 Les relations entre les compagnies minières et les communautés en Abitibi-Témiscamingue.....	41
1.4 L'émergence des préoccupations environnementales : nouveau contexte d'opération pour les minières .....	44
1.4.1 Émergence de préoccupations environnementales quant aux activités des entreprises .....	45
1.4.2 Émergence de préoccupations sociales quant aux activités des entreprises minières .....	46
1.4.3 Préoccupations à l'égard de l'industrie minière au Québec.....	51
1.5 Vers l'émergence d'une nouvelle génération de rapports avec les communautés .....	55
1.5.1 Les transformations des rapports avec les communautés au niveau mondial .....	56
1.5.2 Les transformations des rapports avec les communautés au Canada.....	58
Conclusion .....	59

## CHAPITRE II

### VERS L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE RAPPORTS

AVEC LES COMMUNAUTÉS. ....	61
2.1 Les bases conceptuelles des relations entre les compagnies minières et les communautés.....	63
2.1.1 La notion de rapports avec les communautés .....	64
2.1.2 La notion de communauté :.....	68
2.2 Un continuum d'engagement communautaire : les différents niveaux d'engagement des entreprises .....	69
2.2.1 Les relations interorganisationnelles.....	70

2.2.2 Les relations entre les parties prenantes.....	76
2.2.3 La schématisation de Bowen, Newnham-Kahindi et Herremans.....	81
2.3 Fondement théorique de l'approche de la justice institutionnelle.....	82
2.3.1 La justice organisationnelle comme fondement théorique.....	83
2.3.2 La justice organisationnelle et les relations entre les compagnies minières et les communautés locales .....	84
2.4 La théorie justice institutionnelle et ses formes .....	87
2.4.1 La justice procédurale .....	89
2.4.2 La justice interactionnelle : deux sous-dimensions.....	90
2.4.3 Trois dimensions de la justice procédurale et de la justice interactionnelle .....	91
2.4.4 La justice distributive.....	97
Conclusion et présentation de nos questions de recherche .....	101

### CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE.....	106
3.1 Stratégie de recherche .....	106
3.1.1 Positionnement épistémologique .....	106
3.1.2 La recherche qualitative .....	107
3.2. L'étude de cas .....	108
3.2.1 Étude de cas exploratoire .....	109
3.2.2 L'étude de cas unique.....	110
3.2.3 La sélection du cas .....	111
3.2.4 Validité de notre stratégie de recherche .....	115
3.3 Stratégie de collecte de données .....	117
3.3.1 Collecte de documents et analyse documentaire :.....	117
3.3.2 Entrevues semi-dirigées .....	119
3.4 Le corpus de données et son analyse.....	120
3.4.1 Éthique de la recherche .....	120

3.4.2 La collecte de document comme premier contact avec l'objet d'étude ...	121
3.4.3 Entrevues prétests.....	123
3.4.4 Déroulement du séjour sur le terrain:.....	127
3.4.5 Le corpus d'entrevues .....	132
3.4.6 Analyse des entrevues .....	138
3.5 Présentation du cas .....	141
3.5.1 Présentation du site de recherche : l'Abitibi-Témiscamingue .....	141
3.5.2 La communauté de Malartic.....	145
3.5.3 Corporation minière Osisko et le projet Canadian Malartic .....	147
Conclusion .....	155

## CHAPITRE IV

ANALYSE .....	156
4.1 Analyse des documents.....	156
4.2 Fréquence générale des codes et présentations des familles par acteurs .....	157
4.3 Acteur compagnie minière .....	162
4.3.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux ».....	166
4.3.2 Analyse de la famille « Acteurs extérieurs » .....	176
4.3.3 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » .	181
4.3.4 Analyse de la famille « Enjeux » .....	191
4.3.5 Conclusion pour acteur compagnie minière.....	204
4.4 Acteur intermédiaire.....	205
4.4.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux ».....	208
4.4.2 Analyse de la famille « Acteurs extérieurs » .....	214
4.4.3 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » .	218
4.4.4 Analyse de la famille « Enjeux » .....	231
4.4.5 Conclusion pour acteur intermédiaire .....	236
4.5 Acteur communauté .....	237
4.5.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux ».....	241

4.5.2 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté »	250
4.5.3 Analyse de la famille « Enjeux »	260
4.5.4 Conclusion pour acteur communauté	271
4.6 Analyse comparée des représentations sociales	273
4.6.1 Analyse comparée des codes communs	273
4.6.2 Analyse des différences entre les codes particuliers	282
<b>CHAPITRE V</b>	
<b>DISCUSSION</b>	287
5.1 Les dimensions de la justice procédurale et de la justice interactionnelle	288
5.1.1 La dimension du pouvoir	288
5.1.2 La dimension du dialogue	294
5.1.3 Dimension de la participation	299
5.2 La justice distributive	303
5.2.1 Les bénéfiques	304
5.2.2 Impacts	307
5.2.3 Vision du développement de la communauté	313
5.2.4 Les injustices passées	315
5.3 Les rapports avec la communauté de Malartic développés par Osisko vers une plus grande justice?	317
<b>CONCLUSION</b>	320
<b>APPENDICE A</b>	327
<b>APPENDICE B</b>	331
<b>RÉFÉRENCES</b>	335

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Principales mines en Abitibi-Témiscamingue, 1910-1950 tiré de Berthiaume, 1981, p.44 .....	34
Figure 1.2 Bâtiments de la Noranda Mines en 1927 (Photo : Buisson, 1927).....	36
Figure 1.3 Les vestiges du village minier de Joutel (Photo : Mateu, 2013).....	39
Figure 1.4 La grève des « Fros », devant la mine Noranda (Photo : Bibliothèque et archives nationales du Québec, 1934).....	43
Figure 2.1 Localisation de l’Abitibi-Témiscamingue, d’après MERN, 2006.....	142
Figure 3.2 Prix de l’or sur une période de 10 ans (novembre 2005-novembre 2015) Source : Goldprice.....	143
Figure 3.3 Augmentation de la population dans les MRC de l’Abitibi et au Québec de 2006 à 2012 Source : Desjardins, Juillet 2013.....	144
Figure 3.4 Évolution du chômage en Abitibi-Témiscamingue depuis 2001 Source : Desjardins, Juillet 2013.....	144
Figure 3.5 Localisation de la municipalité de Malartic Source : L’Observatoire de l’Abitibi-Témiscamingue.....	146
Figure 3.6 Principales infrastructures du projet, Source : GENIVAR, 2009.....	148
Figure 4.1 Réseau du code « Communauté » pour acteur compagnie minière.....	170
Figure 4.2 Réseau du code « Entreprise » pour acteur compagnie minière.....	172
Figure 4.3 Réseau du code « Employés » pour acteur compagnie minière.....	175
Figure 4.4 Réseau du code « Médias » pour acteur compagnie minière.....	178
Figure 4.5 Réseau du code « Secteur minier » pour acteur compagnie minière.....	181
Figure 4.6 Réseau du code « Assemblées publiques » pour acteur compagnie minière.....	184
Figure 4.7 Réseau du code « Critique » pour acteur compagnie minière.....	187
Figure 4.8 Réseau du code « Comité de suivi » pour acteur compagnie minière.....	190
Figure 4.9 Réseau du code « Relocalisation » pour acteur compagnie minière.....	194
Figure 4.10 Réseau du code « Bénéfices collectifs » pour acteur compagnie minière.....	197
Figure 4.11 Réseau du code « Infrastructures » pour acteur compagnie minière.....	199
Figure 4.12 Réseau du code « Environnement » pour acteur compagnie minière.....	200
Figure 4.13 Réseau du code « Normes d’exploitation » pour acteur compagnie minière.....	203
Figure 4.14 Réseau du code « Entreprise » pour acteur intermédiaire.....	211
Figure 4.15 Réseau du code « Communauté » pour acteur intermédiaire.....	214
Figure 4.16 Réseau du code « Médias » pour acteur intermédiaire.....	216
Figure 4.17 Réseau du code « État » pour acteur intermédiaire.....	218
Figure 4.18 Réseau du code « Comité de suivi » pour acteur intermédiaire.....	221
Figure 4.19 Réseau du code « Critique » pour acteur intermédiaire.....	223

Figure 4.20 Réseau du code « Approche unidirectionnelle » pour acteur intermédiaire .....	225
Figure 4.21 Réseau du code « Approche bidirectionnelle » pour acteur intermédiaire .....	228
Figure 4.22 Réseau du code « Intention de la minière » pour acteur intermédiaire .....	230
Figure 4.23 Réseau du code « Préoccupations » pour acteur intermédiaire .....	232
Figure 4.24 Réseau du code « Impacts » pour acteur intermédiaire .....	234
Figure 4.25 Réseau du code « Relocalisation » pour acteur intermédiaire .....	235

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Croissance démographique des villes minières du Nord-Ouest québécois .....	35
Tableau 2.1 Trois types d'engagement communautaire .....	81
Tableau 2.2 Les différentes formes de la justice institutionnelle et leurs dimensions	89
Tableau 3.1 Catégorie d'acteur des personnes interrogées .....	134
Tableau 3.2 Données techniques relatives aux entrevues .....	138
Tableau 3.3 Chronologie des principales étapes de la Corporation minière Osisko et du projet Canadian Malartic .....	154
Tableau 4.1 Fréquence des 25 codes les plus fréquents par acteur et pour l'ensemble des répondants .....	158
Tableau 4.2 Familles de codes .....	161
Tableau 4.3 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur compagnie minière .....	163
Tableau 4.4 Justification du choix des 13 codes retenus pour la compagnie minière .....	165
Tableau 4.5 Familles de codes pour acteur compagnie minière et les codes qui y sont associés .....	166
Tableau 4.6 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur compagnie minière .....	166
Tableau 4.7 Code de la famille « Acteurs extérieurs » et leur fréquence pour acteur compagnie minière .....	176
Tableau 4.8 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » et leur fréquence pour acteur compagnie minière .....	182
Tableau 4.9 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur compagnie minière .....	191
Tableau 4.10 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur intermédiaire .....	205
Tableau 4.11 Justification du choix des 12 codes retenus pour acteur intermédiaire	207
Tableau 4.12 Familles de codes pour acteur intermédiaire et les codes qui y sont associés .....	208
Tableau 4.13 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur intermédiaire .....	208
Tableau 4.14 Code de la famille « Acteurs extérieurs » et leur fréquence pour acteur intermédiaire .....	215
Tableau 4.15 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » et leur fréquence pour acteur intermédiaire .....	219
Tableau 4.16 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur intermédiaire .....	231

Tableau 4.17 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur communauté .....	238
Tableau 4.18 Justification du choix des 12 codes retenus pour la communauté.....	240
Tableau 4.19 Familles de codes pour acteur communauté et les codes qui y sont associés.....	241
Tableau 4.20 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur communauté .....	241
Tableau 4.21 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » et leur fréquence pour acteur communauté .....	251
Tableau 4.22 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur communauté .....	261
Tableau 4.23 Code « Communauté » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur .....	274
Tableau 4.24 Code « Entreprise » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur .....	276
Tableau 4.25 Code « Critique » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur .....	278
Tableau 4.26 Code « Comité de suivi » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur .....	279
Tableau 4.27 Code « Relocalisation » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur .....	281
Tableau 4.28 Synthèse des points de convergences et de divergences entre les différents groupes d'acteurs .....	285

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AMC	Association minière du Canada
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CQMM	Coalition Pour que le Québec ait meilleure MINE!
CRD	<i>Community relations and development</i>
GCC	Groupe de consultation de la communauté
GMI	<i>Global Mining Initiative</i>
HLM	Habitations à loyer modique
ICMM	<i>International Council on Mining and Metals</i>
IIED	<i>International Institute for Environment and Development</i>
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
LQE	Loi sur la qualité de l'environnement
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MMSD	<i>Mining, Minerals and Sustainable Development</i>
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
ONG	Organisation non gouvernementale
USD	Dollar américain
VGQ	Vérificateur général du Québec

## RÉSUMÉ

Depuis deux décennies, les activités minières font l'objet d'une contestation grandissante quant à leurs impacts socio-environnementaux et les injustices qui leur sont associées. En réponse à ces critiques, l'industrie minière a développé une nouvelle manière d'établir ses rapports avec les communautés. Dans ce mémoire, nous nous sommes intéressés à l'émergence de cette nouvelle génération de rapports avec les communautés. Cette recherche vise à saisir le degré d'avancement de la justice dont est porteuse cette dernière génération de rapports avec les communautés.

Sur la base du cadre théorique de la justice institutionnelle, nous avons analysé le cas du projet de la mine Canadian Malartic proposé par la compagnie minière Osisko. Pour en faire l'analyse, nous avons procédé à une collecte de documents et à des entrevues semi-dirigées auprès de trois groupes d'acteurs : compagnie minière, acteur intermédiaire et communauté. L'analyse du corpus de données recueilli nous a permis de mettre en évidence de nombreux points de convergences et de divergences dans le discours des différents acteurs. Les répondants de la minière et ceux intermédiaires ont insisté sur les bonnes pratiques qui ont été mises de l'avant dans les rapports bien que l'acteur intermédiaire ait critiqué certains aspects de ces rapports, notamment ceux entourant la relocalisation et le comité de suivi. Quant au discours des répondants de la communauté, nous avons pu constater une importante divergence entre ceux-ci, alors que pour certains, Osisko a constitué un exemple et un modèle dans son approche alors que pour d'autres, la minière aurait divisé la communauté et n'aurait pas suffisamment atténué les impacts de ses activités.

Au terme de cette étude, nous concluons que la compagnie minière Osisko a pris en considération différents éléments permettant de faire avancer la justice par ses rapports développés envers la communauté. Toutefois, différentes lacunes ont également été mises en évidence dans ces rapports en permettant la reproduction de certaines injustices. Nous concluons que dans le contexte de l'époque, les rapports avec la communauté développés par Osisko ont témoigné d'un avancement partiel de la justice en mettant de l'avant des pratiques novatrices ayant contribué à redéfinir les manières de faire de cette industrie. Bref, Osisko a mis de l'avant des initiatives intéressantes qui ont contribué à rehausser le niveau de responsabilité sociale au sein de l'industrie minière bien que ces pratiques méritent d'être améliorées pour les prochains projets miniers.

**MOTS CLÉS :** Industrie minière, Corporation Minière Osisko, Rapports entreprise-communauté, Malartic, Justice

## INTRODUCTION

Jamais l'industrie minière n'aura autant fait l'objet d'attention au Québec qu'au cours des dernières années. Le rapport dévastateur du Vérificateur général du Québec de 2009, qui révélait entre autres que le Québec n'était pas à même d'établir s'il recevait des compensations suffisantes pour l'exploitation de ses ressources naturelles. Ceci alors que 14 entreprises n'ont versé aucun droit minier tout en cumulant des valeurs brutes de production annuelle de 4,2 milliards de dollars (VGQ, 2009). Les constats troublants de ce rapport ont contribué à déclencher une réflexion sur les bénéfices et les impacts de l'industrie minière dans l'ensemble du Québec. Ce rapport faisait également état de l'ampleur de la problématique des sites miniers abandonnés qui représenterait aujourd'hui une facture aux frais de l'État de plus de 1,2 milliard pour 713 sites miniers (Shields, 26 janvier 2015). Le Québec aurait donc perdu le contrôle de son secteur minier et en recevrait peu de bénéfices alors qu'il devrait en assumer tous les impacts. C'est dans ce contexte que plusieurs acteurs de la société ont exigé des réformes dans la régulation du secteur minier québécois, que ce soit avec la mobilisation d'artistes comme Richard Desjarins et son film *Trou Story* et celle de la société civile à travers notamment la création de la Coalition pour que le Québec ait meilleure mine se mobilisant pour revoir la manière d'encadrer le développement minier au Québec. À cela s'ajoutent les nombreux débats politiques qui ont été menés autour de la refonte de la Loi sur les mines et du régime de redevances minières. C'est ainsi que l'on constate que l'industrie minière n'a laissé personne indifférent au Québec au cours des dernières années.

Parallèlement à ce contexte de questionnements autour des activités minières, cette industrie connaissait une importante croissance depuis le milieu des années 2000 au Québec, entraînée par la hausse du cours des métaux. En effet, au cours de cette période, les investissements en exploration minière ont atteint des sommets en 2011 à

834 millions alors que les investissements miniers atteignaient pour leur part des sommets en 2012 à 5,13 milliards de dollars (Jobbom, 11 février 2014). Cette croissance est particulièrement importante pour les quelques régions dans lesquelles l'activité minière se concentre comme en Abitibi-Témiscamingue qui « est la deuxième région en importance pour l'emploi minier au Québec avec 3 318 emplois, soit 19,7 % du total des emplois du secteur minier. » (Institut de la statistique du Québec, 2012). Cela représente 11 % des emplois de la région comparativement à 9 % pour le secteur manufacturier et 2,5 % pour le secteur forestier (Boulanger *et al.*, 2009, p.5). De plus, ces emplois sont hautement rémunérés avec un salaire moyen de 92 965 \$ en Abitibi-Témiscamingue (Institut de la statistique du Québec, 2012). C'est donc dire que le secteur des mines a le potentiel d'être un important levier de croissance économique pour le Québec et plus particulièrement pour des régions comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Dans ce contexte de croissance de l'industrie, l'opposition citoyenne représente un enjeu important pour l'industrie puisque celle-ci peut générer des coûts de 10 000 \$ par jour perdu pour les projets d'exploration en terme de salaire et de coûts de maintenance et pouvant aller jusqu'à 20 millions de dollars par semaine pour des mines actives en terme de délai de production (Franks *et al.*, 2014). Plus près de nous au Québec, on peut penser aux controverses qu'a suscité le développement des mines Canadian Malartic et Arnaud ou encore le développement de la filière uranifère qui a fait l'objet d'un avis défavorable du BAPE (BAPE, 2015). Dans ce contexte, l'industrie minière a été témoin de la nécessité de développer des relations harmonieuses avec les communautés en prenant en compte leurs préoccupations à l'égard des impacts socio-environnementaux de ses activités. Pour ce faire, l'industrie minière a mis de l'avant au cours des dernières années différentes initiatives volontaires et codes de conduites en matière de responsabilité sociale, de développement durable, de relations avec les parties prenantes ou de consultation des communautés (Kemp *et al.*, 2011). C'est à l'émergence de cette nouvelle génération

de rapport avec les communautés que nous nous intéressons dans le cadre de ce mémoire. Plus précisément, nous cherchons à savoir si cette dernière génération de rapports avec les communautés témoigne d'une plus grande justice intragénérationnelle et intergénérationnelle. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas de la compagnie minière Osisko et de son projet Canadian Malartic qui représente selon nous une des premières compagnies minières québécoises à s'être engagée de manière aussi importante dans cette voie.

Nous commencerons, dans le premier chapitre de notre mémoire, par circonscrire le concept de communauté pour bien cerner l'objet de notre étude et nous verrons en quoi cette notion se distingue de celles des mouvements sociaux, des parties prenantes ou encore de la société civile. Nous poursuivrons en faisant l'historique de la manière dont se sont articulés les rapports entre les compagnies minières et les communautés locales en Abitibi-Témiscamingue. Nous verrons que les compagnies minières ont joué un rôle important dans le développement de cette région, mais que leurs rapports avec les communautés relevaient davantage de la philanthropie et que de nombreux conflits structuraient leur dynamique notamment au niveau des conditions de travail. Nous terminerons ce premier chapitre en montrant de quelle manière l'émergence des préoccupations socio-environnementales a contribué à amorcer un travail de réflexion au sein des entreprises auquel l'industrie minière n'a pas échappé. Nous verrons que ce travail de réflexion a conduit à l'émergence de la nouvelle génération de rapports avec les communautés auquel nous allons nous intéresser.

Dans notre second chapitre, nous nous pencherons sur la manière d'évaluer le degré de transformation vers une plus grande justice que porte cette nouvelle génération de rapports avec les communautés en émergence. Pour ce faire, nous présenterons différentes schématisations qui ont tenté d'évaluer le niveau d'engagement des entreprises envers les communautés. Bien que ces schématisations ne soient pas

directement appliquées au contexte minier, nous verrons qu'elles peuvent nous inspirer quant aux différents éléments à prendre en considération pour déterminer le degré d'avancement de la justice dont témoignent les rapports mis en place par une compagnie minière. Par la suite, afin de saisir le niveau d'avancement de la justice dont témoigne l'émergence de cette nouvelle génération de rapports avec les communautés dans cette schématisation, nous ferons appel au cadre théorique de la justice institutionnelle. Ce cadre d'analyse s'inspire de la justice organisationnelle pour faire l'analyse de la manière dont s'articule la justice au-delà des compagnies minières dans leurs rapports avec les communautés. C'est en se basant sur ce cadre théorique que nous comptons répondre à nos questions de recherche à savoir : La dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières est-elle porteuse d'une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle? Nous nous intéressons également à savoir comment le contexte organisationnel d'une compagnie minière influence la manière dont sont comprises les différentes formes de la justice par les individus chargés de la mise en place des rapports avec les communautés? Finalement, la manière dont les gens de la communauté font l'expérience des différentes formes de la justice (procédurale, interactionnelle et distributive) dans cette dernière génération de rapports avec les communautés révèle-t-elle une plus grande justice?

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de notre démarche méthodologique. Pour mener cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative reposant sur la méthode de recherche de l'étude cas. Après avoir discuté de la sélection de notre cas et de la validité de cette stratégie de recherche, nous allons présenter les deux stratégies que nous avons utilisées pour collecter nos données, soit la collecte de documents et les entretiens semi-dirigés. Nous enchaînerons ensuite en abordant le corpus de données que nous avons recueillies et les stratégies que nous avons retenues pour en faire l'analyse. Nous concluons ce chapitre en faisant la

présentation de notre site d'étude en Abitibi-Témiscamingue, soit la mine Canadian Malartic de la compagnie minière Osisko.

Dans le quatrième chapitre de notre mémoire, nous présenterons le discours des trois groupes d'acteurs auprès desquels nous avons mené nos entretiens, soit la compagnie minière, l'acteur intermédiaire et la communauté. Ces différentes entrevues ont fait l'objet d'un travail de codification visant à cerner les propos des répondants. Pour faire l'analyse des entrevues, nous avons analysé les codes les plus fréquents et les plus pertinents pour chacun des groupes d'acteurs. Ces différents codes ont été regroupés en famille de codes pour aborder des thèmes cohérents de manière successive. L'analyse de chacun des codes a été complétée par la réalisation de sa représentation graphique illustrant son réseau de cooccurrences avec les autres codes. Ce chapitre s'est terminé par une analyse comparative du discours des différents groupes d'acteurs visant à mettre en évidence les points de convergences et de divergences dans les représentations sociales que ceux-ci ont des rapports développés entre la compagnie minière Osisko et la communauté de Malartic.

Finalement, dans notre cinquième et dernier chapitre, nous répondrons à nos questions de recherche. En reprenant les différentes dimensions de la justice institutionnelle, nous verrons que les rapports développés par Osisko ont contribué à un certain degré d'avancement de la justice pour chacune de celles-ci. Nous verrons toutefois que dans l'ensemble des cas, cet avancement s'avère incomplet. C'est ainsi que nous pourrions conclure que les rapports développés par Osisko envers la communauté de Malartic ont témoigné d'un point de départ dans l'avancement rapports avec la communauté vers une plus grande justice.

## CHAPITRE I

### LES RAPPORTS ENTRE LES COMPAGNIES MINIÈRES ET LES COMMUNAUTÉS

L'objectif de ce premier chapitre est de saisir la façon dont les rapports entre les compagnies minières et leur environnement social et plus particulièrement les communautés locales se sont initialement structurés avant d'amorcer une transformation depuis une vingtaine d'années vers des pratiques plus socialement responsables dans un contexte où leurs activités ont été de plus en plus critiquées (Kemp, Boele et Brereton, 2006). Dans un premier temps, nous chercherons à définir et à articuler de manière critique les types de rapports auxquels les compagnies minières ont pris part. Cela nous permettra de mettre en lumière les portées et les limites que comportent les explications qui ont été proposées de ces rapports que les compagnies minières entretiennent à l'égard de leur environnement social. Nous serons ainsi à même de cerner empiriquement le type de rapport auquel nous voulons nous intéresser dans ce mémoire, soit les rapports entre les compagnies minières et les communautés locales. Dans un deuxième temps, afin de mieux comprendre ce type de rapport, nous allons dresser le portrait de la manière dont ceux-ci se sont structurés dans le contexte de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous mettrons l'accent à cette occasion sur le rôle de l'industrie minière dans le développement de la région ainsi que sur les relations que ces acteurs ont entretenues notamment autour de la question des conditions de travail. Nous terminerons ce chapitre en nous intéressant à la manière dont les rapports des compagnies minières à l'égard des communautés tendent à se transformer depuis une vingtaine d'années dans le contexte où les compagnies minières font l'objet d'une pression croissante de la part de différents acteurs (communauté locale, société civile, ONG, investisseurs, gouvernement,

actionnaires) pour en redéfinir la dynamique vers des rapports plus justes (McPhail, 2008).

### **1.1 La notion d'entreprise et de compagnie minière**

Avant de nous intéresser aux rapports auxquels participent les compagnies minières, nous commencerons par définir la notion d'entreprise et plus spécifiquement celle de compagnie minière. Ensuite, nous nous intéresserons aux différents types d'acteurs avec lesquels les compagnies minières entretiennent des rapports. À cette occasion, nous nous intéresserons aux notions de mouvements sociaux, de société civile, de parties prenantes et de communautés locales. Cet exercice nous permettra de discuter de la portée et des limites de ces notions dans leur explication de la nature des rapports qu'entretiennent les compagnies minières à l'égard de leur environnement social. Cela nous permettra dans un deuxième temps de justifier l'intérêt de s'attarder aux rapports qu'entretiennent les compagnies minières avec les communautés locales comme objet de notre mémoire.

Avant de définir en quoi consiste une compagnie minière, nous nous devons de réfléchir sur la nature de l'entreprise dont la compagnie minière n'est qu'une forme. L'entreprise suscite, depuis le début des années 1970, des réflexions théoriques dans de multiples domaines (Bazzoli et Dutraive, 2002). Dans le contexte où la notion d'entreprise fait l'objet de nombreux débats, nous allons en offrir une brève définition. Il est important de se pencher sur la nature de l'entreprise puisque sa définition influence non seulement la manière dont nous la concevons, mais aussi la manière dont nous concevons la nature de ses rapports et de ses obligations envers son environnement extérieur.

L'entreprise ne doit pas être perçue comme une entité ou une personne morale, elle est avant tout une structure institutionnelle au sein de laquelle évoluent des individus

insérés dans des rapports hiérarchisés (Champion et Gendron, 2005). Toutefois, l'entreprise est plus que la simple agrégation des individus qui la constituent : elle a une autonomie et une existence sociale propre (Chassagnon, 2013). L'entreprise est une institution qui est le produit de demandes et de contraintes sociales auxquelles elle a la capacité de s'adapter et de répondre en constituant un instrument rationnel mobilisant des individus pour réaliser ses objectifs (Sales, 1970). Elle évolue dans un environnement auquel elle donne une signification globale qui lui est propre, environnement pouvant être compris comme un espace influençant la nature sociale des décisions prises par l'entreprise. À titre d'exemple, Sales (1970) souligne que l'entreprise peut faire pression sur l'État pour que celui-ci mette en place des conditions lui permettant d'abaisser ses coûts d'exploitation ou de rendre une décision favorable à son projet.

Toujours selon Sales (1970), les entreprises poursuivent des fins privées ainsi que des objectifs qui sont valorisés par la société. Lorsque l'on analyse l'entreprise en termes de rapports sociaux, on en reconnaît l'hétérogénéité puisque s'y côtoient dirigeants et salariés poursuivant des buts antagoniques. À cet effet, les décisions, les comportements et les orientations de l'entreprise sont dictés par son dirigeant qui agit comme agent d'institutionnalisation ayant la responsabilité de définir la mission de l'entreprise et d'intégrer ses valeurs à tous les niveaux de l'organisation. Il s'assure de la conformité de ses employés à celles-ci en leur assurant une rémunération et une carrière et par un système de contrôle interne. L'entreprise ne se réduit toutefois pas à un jeu de conflits entre ses dirigeants et ses salariés puisqu'il existe une certaine réciprocité dans les projets que portent ces acteurs en dehors des périodes de lutte où ceux-ci passent par un processus de négociations modifiant les projets à long terme dont ils sont porteurs. L'entreprise doit calculer ses intérêts face aux autres unités de décisions et aux changements de son environnement en devant en même temps négocier avec les acteurs en son sein cherchant à intervenir sur ses décisions (Sales, 1970). D'ailleurs, Bélanger et Lévesque (1991) distinguent deux dimensions

différentes et relativement autonomes du rapport salarial, soit la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle. La dimension organisationnelle renvoie à l'autorité et à la hiérarchie dans la coordination des décisions à travers la division du travail et les mécanismes d'intégration. La dimension institutionnelle dans l'entreprise résulte du compromis syndicat-patronat et définit dans le contrat de travail les règles du jeu au niveau de l'entreprise et des lois du travail au niveau sociétal.

En somme, l'entreprise est composée d'individus qui y participent et qui s'y identifient de manière plus formelle qu'à une communauté dont la nature est plus informelle et fluide, comme nous le verrons plus loin. On retrouve donc au sein des entreprises des individus qui y ont un rôle tout en portant leurs aspirations propres. En même temps, l'entreprise est porteuse de ses propres prescriptions qui peuvent entrer en conflit avec les objectifs et les aspirations des individus évoluant en son sein. C'est donc dire que les rapports développés par les entreprises à l'égard de leur environnement, notamment envers les communautés, doivent donc être compris comme étant médiatisés et incarnés par les individus au sein de l'entreprise qui peuvent être porteurs de projets antagonistes devant faire l'objet de négociation.

Les compagnies minières constituent quant à elle des entreprises oeuvrant dans le domaine de l'extraction de ressources naturelles dans le but d'en faire un profit. Les compagnies minières sont des entités temporaires, spatiales et socialement différenciées qui ne sont pas aussi omniscientes ou habiles qu'on se les représente (Ballard et Banks, 2003). Les gens qui y travaillent sont capables de manquer de prévoyance et ont la même propension à produire des erreurs que tout le monde.

Maintenant que nous avons défini notre conception de la nature de l'entreprise, nous allons porter attention aux différents acteurs avec lesquels les compagnies minières

développent des rapports, soit les mouvements sociaux, la société civile, les parties prenantes et les communautés locales.

### *1.1.1 Les mouvements sociaux*

Différentes approches théoriques ont été élaborées dans le but de donner une définition des mouvements sociaux. Au sujet de l'évolution théorique du concept de mouvements sociaux, Gendron affirme qu'elle : « peut être schématisée comme une oscillation entre un pôle économiste et un pôle social, où la pathologie, les intérêts, la rationalité, la condition et la structure sociale se disputent le rôle de facteur explicatif » (Gendron, 2001b, p.125). En effet, les mouvements sociaux ont été définis tantôt dans une perspective économique et tantôt dans une perspective sociale selon les principales écoles de pensées qui se sont succédées pour en donner une définition. Diani (1992) tente de faire la synthèse de ces approches en cernant les quatre principales tendances qui se sont développées dans l'analyse des mouvements sociaux depuis les années 1960. Nous nous inspirerons de cette synthèse puisque nous visons à comprendre la nature des mouvements sociaux contemporains, tout en bonifiant ce survol des travaux d'autres auteurs. Le but n'est toutefois pas d'entrer en profondeur au sein des débats entourant l'analyse des mouvements sociaux, mais plutôt d'en dresser un portrait afin de mieux comprendre les rapports que les mouvements sociaux entretiennent avec des acteurs comme les compagnies minières.

Une première approche relevée par Diani (1992) est l'École du *comportement collectif* qui a dominé la littérature sur les mouvements sociaux jusque dans les années 1970. Les théories du comportement collectif, qui constituent plutôt une convergence d'intérêt qu'une école proprement dite, insistent particulièrement sur le caractère non institutionnalisé des mouvements sociaux. Turner et Killian (1987, originellement 1957) définissent les mouvements sociaux comme un type de comportement collectif particulier qui diffère du comportement organisationnel ou

institutionnel. Toutefois, selon Diani (1992), cela ne voudrait pas dire que les mouvements sociaux manquent d'organisation ou ne sont porteurs que de comportements irrationnels. Au contraire, les mouvements sociaux ne représenteraient que des principes d'organisations plus souples. En effet, selon Turner et Killian (1987) les mouvements sociaux constituent des collectifs agissant dans la continuité pour promouvoir ou pour résister à un changement dans la société ou l'organisation à laquelle ils participent. L'attention de cette école porte davantage sur l'émergence et l'origine des mouvements sociaux, notamment au niveau des déterminants psychologiques de la participation des individus et moins sur la dynamique postérieure que prennent ces mouvements. C'est ainsi que l'école du *comportement collectif* allait s'avérer insuffisante pour expliquer l'émergence des mouvements sociaux de la nouvelle gauche dans les années 1960 étant donné son caractère organisé et rationnel.

En rupture avec les représentations traditionnelles de l'action collective, l'École de la mobilisation des ressources émerge dans les années 1970 en s'intéressant davantage au *pourquoi* qu'au *comment* de la mobilisation, et en prenant comme sujet d'analyse le groupe plutôt que les individus (Gendron, 2001b). Cette perspective diffère de celle précédemment évoquée en ce qu'elle porte une plus grande attention au rôle des facteurs organisationnels au sein des mouvements sociaux. McCarthy et Zald (1977) définissent le mouvement social comme étant un ensemble d'opinions et de croyances concernant le désir de changement de certains éléments de l'ordre social et/ou de la distribution des récompenses dans la société. Le mouvement social n'est plus considéré comme une donnée objective, mais comme un construit social dynamique qui s'insère dans des rapports de force et aspire à un changement institutionnel. La théorie de la mobilisation des ressources cherche à comprendre sous quelles conditions les opinions et les croyances des individus se transforment en action concrète porteuse de changement. Une attention particulière est donnée aux

conditions facilitant la constitution des organisations du mouvement social et sur la dynamique de coopération et de compétition entre elles.

Bien que Tilly (1978) s'insère dans le courant de la mobilisation des ressources, il s'en distingue en s'intéressant à la dynamique générale déterminant les troubles sociaux et ses caractéristiques alors que l'approche de McCarthy et Zald (1977) met davantage l'accent sur les mouvements sociaux comme acteur organisé spécifique. L'approche de Tilly, soit le modèle de processus politique, a l'originalité de lier la dynamique des mouvements sociaux à leur rapport à l'État (Ancelovici, 2009), au lieu de ne mettre l'accent que sur les ressources organisationnelles. Le mouvement social y est défini comme une série d'interactions durables entre les détenteurs du pouvoir et les personnes parlant au nom d'un groupe dépourvu de représentation pour demander des changements dans la distribution et l'exercice du pouvoir. Les mouvements sociaux sont donc conçus comme étant organisés, durables et constituant un défi impliquant une identité partagée entre ces participants. L'apport le plus important de Tilly est son concept de répertoire de l'action collective défini comme les « moyens établis que certains groupes utilisent afin d'avancer ou de défendre leurs intérêts » (Tilly, 1984, p.94). Il s'agit des différents moyens d'action mis de l'avant et adaptés au but poursuivi par le mouvement. Toutefois, en restant confinée à une perspective stratégique-instrumentale axée sur les intérêts en termes de confrontation politique, l'analyse de Tilly se trouve à laisser de côté les mouvements sociaux prenant pour cibles des pouvoirs autres que politiques comme les pouvoirs religieux, ethniques ou économiques (Ancelovici, 2009). Ainsi, en éliminant les variables idéologiques, les normes et les valeurs, l'analyse de Tilly ne permet pas de saisir les particularités des mouvements sociaux contemporains qui sont porteurs de projets normatifs et de principes universels.

Les particularités caractérisant l'émergence de nouveaux mouvements sociaux contemporains constituent la pierre d'assise sur laquelle se fonde la théorie des

nouveaux mouvements sociaux. À la différence des deux approches précédentes, la théorie des nouveaux mouvements sociaux essaie de lier les mouvements sociaux à des changements culturels et structurels plus larges. Cette école renoue avec une approche proprement sociologique rompant ainsi de manière radicale avec les analyses précédentes. Touraine définit le mouvement social comme : « la conduite collective organisée d'un acteur de classe luttant contre son adversaire de classe pour la direction sociale de l'historicité dans une collectivité concrète » (Touraine, 1978, p.104). L'historicité renvoie à « la capacité d'une société de produire les orientations sociales et culturelles de sa pratique, elle est travail sur le travail, action de transformation de la société sur soi » (Melucci, 1975, p. 361). Les mouvements sociaux constituent des conduites sociales conflictuelles et culturelles orientées ne visant pas la simple transformation politique, mais la création d'une société alternative en opposition avec un adversaire social (Gendron, 2001b). C'est ainsi que selon Touraine, à chaque société particulière correspond un mouvement social antagonique correspondant à un rapport de classe principal.

Vers les années 1970, une étape ultérieure de mobilisation mettra de l'avant un nouveau répertoire d'action autour de moyens économiques de pression comme les investissements responsables, le commerce équitable, les monnaies sociales (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Ces mouvements qualifiés de nouveaux mouvements sociaux économiques (Gendron, 2000) déploient leurs activités dans le champ non institutionnel, étant donné l'incapacité des institutions politiques à recevoir leurs demandes, favorisant des formes d'auto-organisation en dehors de l'État (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Ces mouvements s'approprient le champ de l'économie pour l'instrumentaliser et le redéfinir en fonction de leurs valeurs, de leur éthique et de leurs objectifs de transformation sociale (Gendron, 2001a). De son côté, Wieviorka (2003) s'intéresse aux mouvements sociaux de demain, soit ceux succédant aux nouveaux mouvements sociaux. Ceux-ci aspireraient à reconstruire des espaces politiques, à ce qu'existe des lieux de régulations

économiques et à ce que se développe un droit et une justice internationaux. Dans la perspective de ces mouvements sociaux, il s'agirait donc de mettre de l'avant une solidarité qui soit internationale.

En somme, différentes perspectives théoriques ont tenté de définir les différentes générations de mouvements sociaux. À la lumière de ce survol, nous pouvons retenir que les mouvements sociaux s'inscrivent dans des rapports antagoniques exprimant une volonté de changement vers un autre ordre social. On peut envisager que les rapports entretenus par les mouvements sociaux avec les compagnies minières impliqueraient une redéfinition critique des pratiques de ces dernières. Par contre, comme nous venons de le voir, les mouvements sociaux se structurent autour d'enjeux spécifiques en vue notamment de contester des injustices. C'est ainsi que les rapports qu'ils entretiennent avec les entreprises sont empreints de conflictualité. La perspective des mouvements sociaux ne permet donc pas de faire une analyse des rapports quotidiens qu'entretiennent les compagnies minières à l'égard de leur environnement social qui peuvent comporter une dynamique de collaboration. D'ailleurs, ce qui nous intéresse dans le présent mémoire, c'est de voir de quelle manière la dynamique des relations mises en place par les compagnies minières prend forme et évolue dans le quotidien et non seulement au moment où des revendications sont mises de l'avant à travers des rapports antagoniques. Nous voulons comprendre la dynamique des rapports qui se sont établis en amont afin de comprendre comment les rapports entre une compagnie minière et une communauté ont créé des conditions d'injustices ou ont plutôt réussi à faire avancer la justice.

### *1.1.2 La société civile*

La notion de société civile a fait l'objet de nombreuses réflexions théoriques qui en ont fourni des définitions tout aussi nombreuses (Flyvbjerg, 2012). Bien qu'étant un concept moderne, nous pouvons en retrouver les origines dans sa traduction plus ou

moins directe de la *societas civilis* de Cicero ou encore la *koinonia politik* d'Aristote (Kumar, 1993). À l'origine, le concept de société civile était synonyme d'État ou de société politique (Kumar, 1993). Le concept acquit une définition plus précise et spécifique chez Hegel pour qui la société civile constitue un domaine intermédiaire entre la famille et l'État, où les individus deviennent des personnes publiques capables de réconcilier le particulier et l'universel à travers leur participation à une variété d'institutions (Kaldor, 2003). Cette définition de Hegel sera davantage précisée au cours du XXe siècle pour être comprise non plus seulement comme le domaine entre la famille et la société, mais comme l'espace hors du marché, de l'État et de la famille, soit le domaine de la culture, de l'idéologie et du débat politique (Kaldor, 2003). Gramsci est le principal auteur associé à cette définition. Dans la conception gramscienne de la société civile, celle-ci est le domaine où est ancré l'ordre social existant tout en étant le domaine dans lequel un nouvel ordre social peut être fondé (Cox, 1999). La société civile est donc à la fois un agent de stabilisation et de reproduction et un agent de transformation. Dans cette perspective, la société civile est un champ de relations de pouvoirs et de forces qui est relié en support ou en opposition au pouvoir au sein de l'État et du marché (Cox, 1999).

Selon Kaldor (2003) le renouveau qui s'opère à la fin des années 1980 et le début des années 1990 dans les réflexions sur la société civile représente son dépassement de l'État et un mouvement vers des règles et des institutions internationales. Devant ce renouveau, Kaldor (2003) identifie trois principales significations que revêt la société civile.

D'abord, une version activiste du concept a été mise de l'avant au sein des nouveaux mouvements sociaux émergents qui l'ont reprise à travers le monde. L'idée de société civile semble bien rendre compte de ces nouvelles formes de mobilisation qui se manifestent hors des partis politiques autour de nouveaux enjeux comme la paix, l'environnement, les droits humains, etc. Ces mouvements ont eu la particularité de

faire émerger des réseaux transnationaux d'activistes qui se sont mobilisés pour une justice sociale mondiale en promouvant des normes humanitaires qui transcendent le cadre des États en mettant de l'avant le concept de société civile.

De l'autre côté, une version néolibérale du concept a émergé des institutions internationales et des gouvernements occidentaux. Dans cette perspective, la société civile est conçue comme un moyen de faciliter les réformes du marché et l'introduction de la démocratie parlementaire. Dans cette définition, les acteurs clés ne sont plus les mouvements sociaux, mais les ONG qui sont perçues comme des mouvements sociaux apprivoisés, c'est-à-dire des acteurs institutionnalisés et professionnalisés représentant une opposition respectable pouvant constituer des partenaires de négociation.

Finalement, une dernière version postmoderne du concept émane de la critique que font les anthropologues sociaux du caractère occidental-centré du concept (Kaldor, 2003). Ceux-ci suggèrent que les sociétés non occidentales peuvent faire l'expérience de quelque chose de similaire à la société civile, mais qui ne se fonderait pas sur l'individualisme; c'est-à-dire que les nombreux groupes religieux et ethniques qui ont émergé constitueraient également des acteurs de la société civile.

Nous pouvons donc constater qu'une pluralité de significations est donnée au concept de société civile par différents groupes d'acteurs. Ainsi, bien que la société civile puisse s'apparenter au concept de mouvements sociaux, elle s'en distingue en la dépassant, car celle-ci comporte une dimension mondiale et constitue une plateforme habitée par une pluralité d'acteurs (activiste, ONG, institutions néolibérales) et se structurant autour d'une diversité d'enjeux (humanitaires, environnementaux, droits humains). Ainsi, la société civile regroupe plus que les mouvements sociaux, elle prend également forme autour d'une pluralité d'acteurs qui négocient, luttent et débattent avec les autorités politiques et économiques pour faire valoir leurs idéaux.

Dans nos sociétés contemporaines, la société civile est devenue un acteur incontournable capable de mobiliser ses propres experts pour contester les décisions précises entourant les projets (Gendron, 2014). On assiste à une remise en question de la légitimité des décisions, légitimité qui se définit comme le processus par lequel un pouvoir, qui peut être de type charismatique, traditionnel, bureaucratique ou rationnel-légal, est reconnu et accepté par les membres d'une société (Ferréol, 2011). Toutefois, la légitimité des projets n'arrive plus à s'appuyer seulement sur les certitudes scientifiques puisque celles-ci ne sont plus univoques, elles s'inscrivent dans les débats sociaux. La société civile a une influence sur les pratiques des compagnies minières en forçant les États à adopter des réglementations plus rigoureuses à leur égard dans une volonté de réformer des secteurs de la société.

Toutefois, comme nous venons de le voir, la société civile constitue un lieu où se structurent les problématiques et où se développent des mobilisations autour d'enjeux. Alors que ce qui nous intéresse dans notre mémoire, c'est de voir ce qui caractérise les relations entre les compagnies minières et la communauté en amont des conflits. Nous souhaitons donc nous intéresser aux tentatives d'intercompréhension réussie ou non plutôt qu'à la dynamique de confrontation émanant des relations entre ces deux parties. De plus, la société civile se globalise de plus en plus à travers notamment la mise en place de réseaux d'activistes et d'organisations transnationales. Bien que cette dimension ne doive pas être négligée, nous voulons davantage ancrer notre étude dans un contexte local où les rapports entre les acteurs du milieu seront mis de l'avant.

### *1.1.3 Les parties prenantes*

Ces constats nous amènent maintenant à nous intéresser à la question des parties prenantes. La littérature sur les parties prenantes est devenue foisonnante à la suite de

la publication de l'ouvrage fondateur *Strategic Management : A Stakeholder Approach* de R. Edward Freeman en 1984. Les parties prenantes y sont définies comme étant « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Dans l'optique de la théorie des parties prenantes, les gestionnaires des entreprises ne devraient plus être seulement responsables de maximiser la valeur pour leurs actionnaires (*shareholders*), mais devraient également prendre en compte le bien-être des autres parties affectées par les décisions de l'entreprise (Cragg et Greenbaum, 2002). Suite à cette première formulation, de nombreux auteurs ont offert des définitions ou des réflexions théoriques au sujet de la notion de partie prenante et de ses implications pour l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises.

De cette effervescence théorique, Donaldson et Preston (1995) ont identifié trois principales dimensions présentes au sein de la littérature sur la théorie des parties prenantes, soit descriptive, instrumentale et normative. La dimension descriptive met de l'avant l'environnement interne et externe de l'organisation qui a une influence importante sur sa gestion. Plus concrètement, cette dimension descriptive contribuera à rendre compte des différents groupes d'acteurs existants dans l'environnement de l'entreprise. Dans la perspective instrumentale, la théorie des parties prenantes est utilisée pour faire état des correspondances ou du manque de correspondances entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs traditionnels de l'entreprise comme la croissance et la profitabilité. Finalement, la dimension normative interroge le rôle de la corporation dans la société en identifiant des lignes directrices morales et philosophiques pour les opérations et la gestion des entreprises. Dans cette perspective, les parties prenantes ont le droit d'être considérées à part entière et non comme un moyen pour parvenir à une fin de l'entreprise.

Une des problématiques de la théorie des parties prenantes concerne l'identification de ce que constitue justement une partie prenante pour l'entreprise. En reprenant la

définition qu'en donne Freeman, on constate que les parties prenantes y sont définies de manière large et peuvent ainsi regrouper un grand nombre d'acteurs. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont suggéré de classer les parties prenantes selon trois attributs, soit leur influence sur l'organisation (pouvoir), la légitimité de leur relation à l'organisation et l'urgence de leur situation pour l'organisation et vice versa. Par contre, ces auteurs prennent bien la peine de souligner l'importance qu'ont les gestionnaires des entreprises dans la définition des parties prenantes puisque même si une partie prenante peut être considérée comme importante selon les attributs évoqués ci-haut, ce sont ultimement les gestionnaires qui devront définir qui sont les parties prenantes constitutives de l'environnement social dans lequel évolue l'entreprise.

Nous pouvons constater qu'encore plus que les notions de mouvements sociaux et de société civile, celle de parties prenantes prend davantage en compte les différents rapports dans lesquels peuvent s'insérer les compagnies minières à l'égard de leur environnement social. En effet, la notion de partie prenante ne se limite pas qu'aux rapports antagoniques qui se structurent entre les acteurs, mais met en scène également les rapports vécus entre les acteurs dans l'expérience qu'ils font de leur environnement et de ses changements. Ainsi, il s'agit d'une perspective permettant davantage d'explorer l'harmonisation des intérêts de l'entreprise et de son environnement social. Bien sûr, cette volonté d'harmonisation peut être alimentée autant par des prérogatives éthiques que par des prérogatives économiques où l'entreprise cherche à poursuivre sa croissance et à accroître sa profitabilité avec le moins d'obstacle possible (Manteaw, 2008).

Par contre, en se référant aux définitions de parties prenantes de la littérature, on se rend compte que dans le contexte de l'industrie minière, celle-ci renvoie potentiellement à un grand nombre d'acteurs. Comme le souligne Cazal (2011), l'absence d'une définition substantielle conduit à intégrer toujours plus d'acteurs à la notion de parties prenantes en rendant sa précision difficile. Pour faire l'analyse des

rappports entre les compagnies minières et leurs parties prenantes, il faudrait donc prendre en compte une grande diversité d'acteurs avec laquelle les compagnies minières entrent en relations, relations de nature différente et se déployant à différentes échelles qui dépasseraient largement le cadre de notre étude. Par exemple, la société québécoise pourrait constituer une partie prenante du fait des redevances minières que paient les entreprises minières qui affectent les revenus de l'État et donc sa capacité à fournir des services à la population. Alors que ce qui nous intéresse dans le cadre de cette étude, c'est de comprendre la dynamique des rapports locaux entre une exploitation minière et les gens directement affectés par celle-ci. C'est pourquoi dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons plus spécifiquement sur une des parties prenantes des compagnies minières, soit la communauté locale que nous allons maintenant définir.

#### *1.1.4 La communauté locale*

Il est difficile d'accoler une définition précise à la notion de communauté puisque celles-ci sont dynamiques, hétérogènes et composées d'une diversité d'individus ayant une définition propre de leur communauté (Reichardt et Moshoeshoe, 2003). De plus, le langage courant fait référence à une pluralité de types de communautés au sein desquelles les degrés de solidarité sont variables (Bourassa, 2001). On peut penser à cet effet aux communautés partageant une langue, une culture, une religion, aussi bien que celles partageant un lieu ou un milieu de vie. On retrouve donc des communautés officiellement constituées et des communautés imaginées (Bourassa, 2001). Bref, nous pouvons constater que le terme de communauté fait l'objet d'un usage diversifié rendant difficile sa définition.

Bien qu'il n'existe pas de définitions uniformes à la notion de communauté en sciences sociales, différentes disciplines s'entendent pour dire que celle-ci comporte des dimensions géographiques, d'interactions sociales et d'identité (Calvano, 2008).

Par contre, l'importance donnée à ces dimensions varie selon la discipline et le sujet d'étude. Dunham, Freeman et Liedtka (2006) mettent de l'avant une typologie comportant quatre catégories de communautés avec lesquelles les entreprises sont appelées à interagir. Les communautés de lieu (*Communities of Place*) renvoient à l'endroit entourant les installations et les opérations de l'entreprise et sont définies par la proximité géographique de ses membres pouvant avoir des interactions inexistantes ou régulières entre eux. Les communautés d'intérêts (*Communities of Interest*) constituent les groupes d'influence partageant un but commun et étant animées par un agenda particulier. Il peut s'agir de groupes religieux, de groupes centrés sur des activités civiques ou des causes charitables ou encore des groupes d'action politique. Les nouvelles technologies ont facilité la prolifération de telles communautés en favorisant les interactions sociales sur de longues distances. Pour ce qui est des groupes d'influence virtuels (*Virtual Advocacy Groups*), leur émergence et leur maintien ont également été facilités par l'émergence des communications électroniques qui ont simplifié les échanges entre ses membres. Ceux-ci s'unissent de manière temporaire et leur identité repose moins sur ce qu'ils promeuvent que ce à quoi ils s'opposent comme vision du monde. Ces groupes sont très près des mouvements sociaux dans les rapports antagoniques qu'ils expriment pour mettre en scène une volonté de changement vers un autre ordre social. Selon Dunham, Freeman et Liedtka (2006) ces groupes posent des problèmes plus épineux pour les entreprises puisqu'ils ne cherchent pas à établir un consensus avec les entreprises en vue de réformer leur pratique à travers des solutions de type gagnant-gagnant. Ceux-ci cherchent à s'opposer à une à leurs activités. Finalement, les communautés de pratique (*Communities of Practice*) concernent les groupes de travail professionnels dont les membres partagent une identité commune et des obligations mutuelles. Ces communautés font l'équilibre entre les besoins du groupe et les besoins des individus au sein du groupe afin de rechercher l'atteinte du but collectif tout en étant préoccupées par les individus. Elles sont constituées d'individus qui se connaissent bien et travaillent directement ensemble.

Dans le cadre de ce mémoire, lorsque nous parlons de la communauté, nous nous référons à la notion de communauté de lieu. La communauté de lieu reflète le mieux l'objet de notre étude puisque, rappelons-le, nous nous intéressons aux relations qu'une compagnie minière développe à l'égard d'une communauté géographiquement déterminée située à proximité de celle-ci. Par contre, nous nous devons de distinguer ce type de communauté du simple regroupement d'individus au sein d'un territoire administratif. En effet, la distinction de la communauté de lieu sur la base de critères strictement administratifs n'est pas toujours adéquate puisqu'elle ne reflète pas nécessairement les appartenances des individus. Nous préférons opter pour une conception de la communauté comme territoire vécu plutôt que comme territoire administratif, c'est-à-dire un regroupement à l'échelle humaine à l'intérieur duquel les échanges sociaux revêtent un caractère personnalisé (Boisvert, 2007). La communauté n'est donc pas un concept aisément définissable d'autant plus que celle-ci existe dans la conscience de ses membres et qu'elle ne saurait alors être confondue avec une réalité géographique ou sociographique (Jenkins, 2004). C'est ainsi que la définition de la communauté que nous retenons ne se limite pas aux gens situés à proximité des activités d'une compagnie minière. Nous incluons à cette définition les gens qui s'identifient au territoire visé et impacté par les activités minières sans nécessairement y résider. Nous offrons plus de précision aux implications concrètes à cette définition de la communauté au chapitre 4 portant sur la méthodologie où nous décrivons l'étude du cas sur lequel repose notre étude.

À cette conception de la communauté s'ajoutent les réflexions que nous avons dégagées de l'exploration que nous venons de faire des concepts de mouvements sociaux, de société civile et de parties prenantes. En effet, nous ne devons pas perdre de vue le potentiel de mobilisation des communautés qui peut se développer dans la société civile et se manifester à travers la volonté de changement que portent les mouvements sociaux. De plus, il est important de reconnaître les parties prenantes dans la diversité de valeurs et d'intérêts dont elles sont porteuses, parties prenantes

existant autant au sein de la communauté qu'à l'extérieur de celles-ci et pouvant influencer la nature des rapports que les entreprises entretiennent avec les communautés.

En somme, lorsque nous nous référons à la communauté avec laquelle une compagnie entre en relation, nous nous intéressons à une entité géographiquement circonscrite située à proximité des activités de celle-ci. Nous prenons néanmoins également en considération les acteurs qui ne sont pas nécessairement adjacents aux opérations minières, mais dont l'expérience vécue participe d'une identité solidaire à cet endroit et aux personnes qui y vivent. Nous sommes également attentifs à son potentiel de mobilisation et au caractère multiple des positions et des intérêts des différents groupes et individus qui la composent.

## **1.2. Le régime minier québécois**

Avant de s'attarder à la manière dont se sont développés les rapports entre les compagnies minières et les communautés locales en Abitibi-Témiscamingue, il est important de comprendre le contexte législatif régulant les activités minières au Québec, car celui-ci vient structurer les rapports éventuels entre les compagnies minières et les communautés. En effet, le régime minier : « fai[t] partie d'une structure de pouvoir plus large qui oriente les relations entre les acteurs concernés » (Campbell et Laforce, 2010, p.70). C'est donc dire que le régime minier constitue une structure influençant la nature de l'espace de négociation entre les acteurs, ses résultats ainsi que le pouvoir des participants. Il est donc fondamental d'en comprendre les règles puisque celles-ci structurent les dynamiques de pouvoir des rapports entre les acteurs. Nous allons ici retracer les principales évolutions du régime minier. Ces différentes étapes nous permettront d'analyser les impacts des transformations législatives du régime minier sur la dynamique des rapports s'articulant entre les compagnies minières et les communautés. Nous verrons que le

régime minier est au fondement des déséquilibres de pouvoir existant dans les rapports entre les compagnies minières et les communautés.

### *1.2.1 La période pré-institutionnelle : divisibilité et domanialité*

Bien que nous mettons l'accent dans ce chapitre sur le développement de l'industrie minière moderne depuis les années 1850, nous croyons qu'il est pertinent de remonter avant cette période pour saisir certains éléments clés qui influencent les fondements du régime minier québécois moderne. Le secteur minier d'avant les années 1850 dans ce qui allait devenir le Québec d'aujourd'hui est un secteur d'activité relativement marginal. Lors de la période de la Nouvelle-France, l'industrie minière est restée peu développée, les concessions seigneuriales excluant les droits aux minéraux (Lapointe, 2008). Peu de changements significatifs auront lieu par la suite au cours de la période 1763-1840 sous le régime anglais. Ces deux administrations auraient été trop préoccupées par la traite des fourrures pour se soucier des ressources minérales de la colonie (Lapointe, 2008). Néanmoins, c'est au cours de cette période que sont implantées deux notions qui seront à la base du régime minier qui émergera dans la deuxième moitié du XIXe siècle au Québec, soit le principe de la divisibilité et celui de la domanialité.

Le premier principe consacre la division entre les droits de surface et les droits de sous-sol où la propriété et la gestion des ressources minérales du sous-sol sont séparées de la propriété du sol lui-même. C'est donc dire que des individus peuvent être propriétaires de gîte miniers sur un territoire en dépit du fait que d'autres possèdent des titres fonciers sur ce même territoire. Pour ce qui est du principe de domanialité, celui-ci consiste à réserver la propriété du sous-sol et des ressources minérales à l'État. L'industrie minière devra donc s'approprier des droits qui leur seront aliénés par l'État en échange notamment de redevances.

### *1.2.2 Les premières législations entourant les activités minières, la naissance du free mining*

Ce n'est qu'avec l'intensification des activités minières, après les années 1850, avec le boom minier dans la région de la Beauce que des précisions devront être apportées au cadre régissant les activités minières (Paquette, 2000). La législation américaine et les entrepreneurs miniers de la Californie auront une grande influence sur l'établissement des premières législations en la matière. La ruée vers l'or californienne du milieu du 19<sup>e</sup> siècle marque une étape importante dans l'institutionnalisation du principe du *free mining* (Lapointe, 2008). Étant donné l'état de faible gouvernance dans lequel s'est retrouvée la Californie à la suite de la conquête américaine de 1846, les mineurs en ont profité pour instaurer leurs propres lois et instances juridiques pour réguler leurs activités sur la base du système du claim. Le *claim* constitue le titre de propriété à la base du régime minier conférant la propriété des ressources minérales du tréfonds d'un territoire donné (Lacasse, 1976). Celui-ci confère le droit d'entreprendre des travaux d'exploration et d'exploitation de ressources minérales. Ce système se répandra si rapidement qu'au moment de légiférer en la matière, le gouvernement américain se retrouvera devant le fait accompli d'un système déjà établi et crédible.

C'est dans ce contexte que, lorsque ce secteur d'activité prendra de l'ampleur dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle au Canada-Uni, le gouvernement rencontrera les entrepreneurs miniers pour les consulter sur la mise en place de son régime minier. Plusieurs des entrepreneurs ayant travaillé en Californie, ceux-ci réclameront au gouvernement du Canada-Uni un système d'appropriation des droits miniers équivalent à celui de la Californie, c'est-à-dire sur la base d'un système de claim plutôt que sur celui d'un système d'achat de concessions auprès du gouvernement (Lapointe, 2010). La première législation minière l'*Acte concernant les mines d'or* en 1864, institutionnalisera le système du *claim* comme méthode d'appropriation des droits miniers. Toutefois, cette loi ne concernait que les métaux précieux tels que l'or

et l'argent (Paquette, 2000). Le Québec s'est doté par la suite d'une deuxième législation en la matière en 1880, *l'Acte général des mines de Québec* visant à faciliter l'accès aux ressources minérales en réduisant les coûts et les risques de telles activités, la prémisses étant que tout développement minier s'avérerait être souhaitable pour l'intérêt collectif. C'est cette loi qui institutionnalisera véritablement le principe du *free mining* en permettant aux entrepreneurs miniers de s'approprier à faible coût des droits de propriété sur l'ensemble des ressources minérales du territoire du Québec, des droits sur le tréfonds se distinguant des droits sur la surface permettant de créer une nouvelle source de fonds publics (Armstrong, 1983). La sécurité de l'investissement sera assurée par l'octroi de la possibilité d'exproprier les propriétaires fonciers au besoin, soit les détenteurs des droits de surface, pour accéder à la ressource (Lapointe, 2008). Le principe du *free mining* repose sur trois droits qui sont interreliés soit : « le droit d'accéder à la majorité du territoire pour des fins de prospection, le droit de s'approprier la ressource minérale du territoire à l'aide d'un titre minier et finalement, le droit d'effectuer des travaux d'exploration et, en cas de découverte d'un gisement économiquement exploitable, de l'exploiter » (Casault, 2012, p.83).

Parallèlement à ces législations entourant le régime minier, il est intéressant de noter que le gouvernement du Québec adoptera au cours de cette période une série de lois permettant aux entreprises minières d'entreprendre des travaux qui étaient normalement réservés aux pouvoirs publics (Paquette, 2000). On pense ici notamment à la construction de voies d'accès pour leurs camps miniers. C'est ainsi que le gouvernement contribuera à placer l'industrie minière au centre du développement de certaines régions isolées.

### *1.2.3 Les réformes subséquentes apportées au régime minier québécois*

Ces diverses législations appliquées au monde minier ont permis au Québec de se doter d'une politique minière relativement bien structurée à l'aube du XXe siècle. Les

premières décennies de ce siècle seront marquées par l'établissement d'une double réglementation par le gouvernement du Québec. Cette double réglementation conduira à la juxtaposition de deux parties distinctes de dispositions législatives. La première partie de dispositions législatives vise à favoriser le développement minier dans les régions isolées en instaurant à partir de 1892 une discrimination spatiale dans l'octroi des droits miniers en faveur de ces régions (Paquette, 2000). Dans cette première mouture législative, les régions isolées ont été délimitées par rapport à leur isolement des lignes de chemin de fer. C'est ainsi que le gouvernement fixera les prix des concessions minières situés à plus de 12 milles des lignes de chemin de fer à la moitié du prix des concessions régulières (Vallières, 1989). Cette différenciation des prix des concessions relatives à leur distance du chemin de fer confirme l'importance déterminante de ces infrastructures dans l'exploitation minière. Pour ce qui est de l'obligation d'effectuer des travaux statutaires, pratiques datant des débuts de l'industrie minière québécoise, celle-ci sera fixée en 1911 à 25 jours de travail par année par unité de 40 acres de superficie. Ces travaux étaient exigés en vue de prévenir le désœuvrement volontaire des terrains miniers et leur accaparement spéculatif sous peine de révocation des titres miniers. Toutefois, paradoxalement, alors que cette dernière modification législative fixa des durées minimales de travaux à effectuer pour les détenteurs de titres miniers, elle permit leur exemption en échange d'une rente additionnelle de 1 \$ par acre. Ces taxes additionnelles représentaient toutefois des sommes inférieures à la valeur des travaux statutaires requis (Paquette, 1984).

La deuxième partie de dispositions législatives établissant une double réglementation fait suite au rattachement du Nouveau-Québec à la province en 1912 pour favoriser l'investissement privé et la croissance économique dans le secteur des ressources minérales (Grégoire, Lapointe et King-Ruel, 2012). Dès 1919, le gouvernement du Québec allait placer entre les mains du cabinet des ministres la disposition des droits miniers de ce territoire, leur période de validité, ainsi que leur superficie (Paquette,

2000). C'est ainsi que le cabinet concédera de vastes territoires à des compagnies minières à des conditions extrêmement avantageuses en vue de favoriser l'exploitation minière dans cette région jugée inaccessible. La première moitié du XXe siècle se caractérise donc par la mise en place de conditions de plus en plus favorables à l'acquisition des droits miniers pour les régions isolées en vue d'y favoriser l'exploitation minière.

Il faudra attendre les années 1960 pour voir le gouvernement apporter des modifications plus substantielles aux règles entourant l'industrie minière. Le gouvernement de Jean Lesage procédera en 1965 à une réévaluation de la politique minière québécoise ainsi que de sa fiscalité, dans un contexte où le gouvernement québécois prend conscience que 90 % des concessions minières ne sont pas en production et que plus de 50 % d'entre elles ne font même pas l'objet de travaux (Vallières, 1989). En ce qui a trait au Nouveau-Québec, le gouvernement y réinstaura la prospection et le piquetage comme méthode d'appropriation des titres miniers. De plus, la surface des permis d'exploration ainsi que la durée des baux furent réduites (Paquette, 2000). Toutefois, ces nouvelles dispositions n'étaient pas rétroactives aux régions déjà aliénées, soit celles affichant le potentiel minier le plus intéressant. Par contre, Paquette (2000) note des améliorations intéressantes pour ce qui est des changements dans la fiscalité minière pour cette région. Alors que la charge annuelle d'un permis d'exploration était de 50 cents par mille carrés sous le gouvernement de l'Union nationale, cette nouvelle législation l'a fait passer à 150 \$ le mille carré.

Pour ce qui est de la période suivant les années 1970, Grégoire, Lapointe et King-Ruel (2012) soulignent le peu, voire l'absence d'analyse dont l'évolution du régime minier a fait l'objet. Afin de poursuivre ce survol historique du régime minier québécois, nous nous baserons sur le travail réalisé par ces auteurs qui ont tenté de pallier cette lacune. Ceux-ci se sont basés sur les publications gouvernementales afin de faire l'analyse de la portée des différentes modifications appliquées au régime

minier. Dans les années 1980, les mesures gouvernementales à l'égard du secteur minier prendront principalement la forme de soutien technique et financier au niveau de la cartographie géophysique du Québec<sup>1</sup> et du soutien à l'exploration (Grégoire, Lapointe et King-Ruel, 2012). Par contre, fait intéressant, on va assister au cours de cette période à un plus grand contrôle environnemental des activités industrielles par la promulgation de nouvelles lois et la modification de certaines lois existantes<sup>2</sup> (Laforce, 2010). Du côté des redevances minières, celles-ci sont passées de 18 % à 12 % en 1994. De plus, le secteur minier se verra consentir de généreux congés fiscaux pour l'ouverture de nouvelles mines en 1996. Ces différentes initiatives contribueront à faire du Québec une des juridictions les plus attrayantes pour l'investissement minier privé.

Depuis le début des années 2010, le cadre juridique régissant les activités minières a fait l'objet de nombreux débats qui ont mené, au terme de quatre tentatives de modifications législatives en autant d'années, à l'adoption de la Loi modifiant la Loi sur les mines (Gakwaya, 2016). Parmi les modifications apportées par cette loi, notons les nouveaux pouvoirs conférés aux MRC leur permettant de désigner un territoire incompatible avec l'industrie minière, l'inclusion d'un chapitre portant sur les consultations autochtones et l'assujettissement au processus d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement de tous les projets miniers dont la capacité de production est de plus de 2 000 tonnes métriques par jour. De plus, la loi exige désormais que les titulaires des droits miniers informent le propriétaire du terrain et la municipalité locale sur laquelle le claim se retrouve dans les 60 jours suivants son obtention.

---

<sup>1</sup> La cartographie géophysique du Québec permet de connaître le potentiel géologique des différentes régions du Québec. Cette information est par la suite offerte gratuitement aux entrepreneurs miniers qui orienteront leurs activités d'exploration en conséquence.

<sup>2</sup> On peut penser à la modification apportée par le gouvernement du Québec en 1978 à la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) qui intégrait le droit de participation des citoyens au processus d'évaluation environnementale des projets importants (Laforce, 2010).

Nous pouvons donc constater à la lumière de ce survol historique de l'évolution du régime minier québécois que sa nature profonde qui est d'encourager les activités minières sous la prémisse que tout développement minier est souhaitable restera inchangée au cours du XXe siècle. C'est ainsi que, jusqu'à aujourd'hui, le régime minier québécois reste fondé sur le principe du *free mining* qui est de plus en plus contesté comme nous le verrons plus loin, et ce, malgré des tentatives récentes pour mieux encadrer les activités minières.

Les fondements sur lesquels se base le régime minier sont centraux à la compréhension des problématiques entourant les rapports entre les compagnies minières et les communautés puisqu'ils alimenteront de nombreuses critiques entourant le pouvoir disproportionné qui serait conféré aux minières par rapport à ceux des communautés locales comme nous le verrons plus loin (Laforce, 2010). Nous avons pu constater que pratiquement rien ne peut empêcher le développement minier étant donné la possibilité qu'ont les compagnies minières à recourir légalement à l'expropriation des propriétaires fonciers pour mener à bien leurs travaux. C'est ainsi que les rapports entre les compagnies minières et les communautés sont structurées autour d'un régime minier attribuant des pouvoirs démesurés aux compagnies minières vis-à-vis des propriétaires fonciers. Les populations locales voient donc leur pouvoir d'influence sur le développement de leur territoire être grandement diminué.

### **1.3 Les rapports entre l'industrie minière et les communautés locales en Abitibi-Témiscamingue**

Maintenant que nous avons présenté le cadre législatif encadrant les activités minières, nous allons voir de quelles manières se sont structurés les rapports entre les compagnies minières et les communautés en Abitibi-Témiscamingue. Pour ce faire, nous effectuons, dans un premier temps, un survol du rôle qu'a joué l'industrie minière dans le développement des communautés en Abitibi-Témiscamingue. Dans

un deuxième temps, nous nous intéressons plus spécifiquement à la nature des relations qu'ont entretenues les compagnies minières avec les communautés de cette région.

Dans le cadre de notre mémoire, nous n'allons nous attarder qu'aux rapports entre les compagnies minières et les communautés non autochtones. Nous justifions ce choix par le fait que la question autochtone pose plusieurs enjeux d'autres ordres entourant les droits et les obligations reliés à leur statut particulier. Cela soulève des problématiques quant aux revendications particulières de ces communautés que les compagnies minières devront prendre en compte pour avoir accès à leur territoire. En effet, étant donné le statut particulier accordé à leurs droits dans la constitution canadienne, les compagnies minières ne peuvent ignorer ces revendications si elles souhaitent exploiter des gisements près de communautés autochtones (Panagos et Grant, 2013). C'est ainsi que bien que nous reconnaissons que des problématiques particulières dignes d'intérêt existent dans les rapports entre les compagnies minières et les communautés autochtones, nous les laissons de côté puisque nous n'aurions pu dans le cadre de ce mémoire traiter de ces questions adéquatement. Nous réservons donc ces questions pour d'autres études se concentrant plus spécifiquement sur les enjeux entourant les rapports des compagnies minières avec les communautés autochtones.

### *1.3.1 La naissance de l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue*

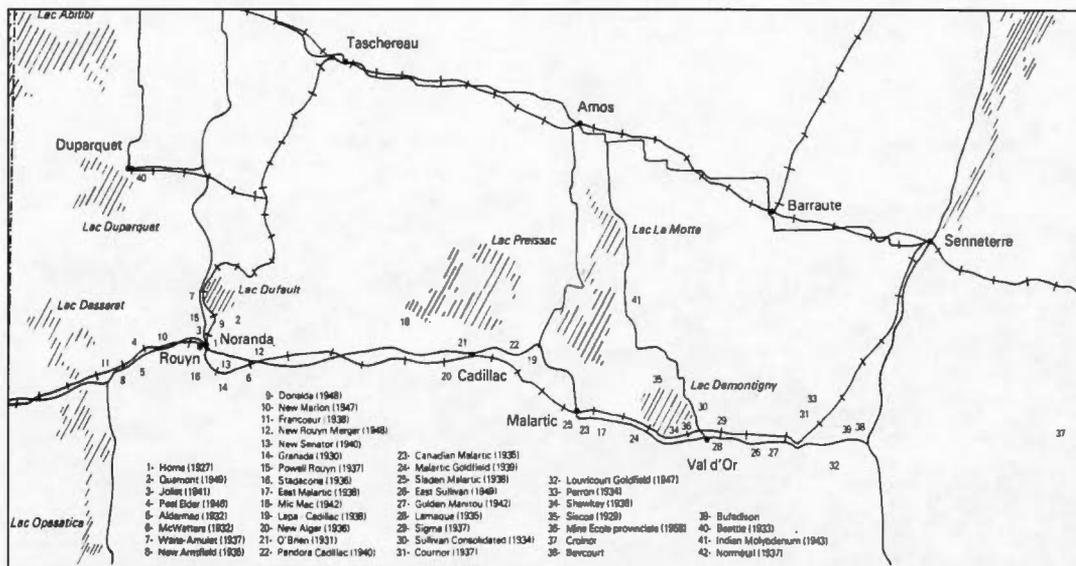
Au début des années 1910, le Témiscamingue compte à peine plus de 8 500 habitants alors que l'Abitibi accueille ses premiers colons grâce à son raccordement au chemin de fer National Transcontinental en 1912 (Gourd, 2007). Au départ, ce mouvement de colonisation devait participer aux tentatives visant à enrayer l'émigration massive de la population québécoise dans les industries de la Nouvelle-Angleterre. Toutefois, son destin allait changer de manière durable avec l'arrivée, dès les années 1910, de

prospecteurs venant du Nord de l'Ontario en vue de réaliser des travaux d'exploration dans la région. Ceux-ci seront incités à explorer cette zone suite aux publications de rapports de la Commission géologique du Canada et du Bureau des mines du Québec qui témoignent des similitudes entre cette zone géologique et celle du Nord-Est ontarien, zone où d'importants gisements d'argent et d'or ont été découverts dans les années précédentes dans le secteur de Colbalt, Kirkland Lake et Timmins. Les premières découvertes de gisements d'or dans les années 1910 resteront sans suite du fait de la difficulté des premiers prospecteurs à comprendre la géologie de cette zone complexe. En effet, il est difficile pour ceux-ci d'établir la valeur de ces gisements sans la poursuite de travaux de forages plus importants nécessitant d'énormes capitaux qui sont, au cours de cette période, largement destinés au Nord-Est ontarien.

Ce sont les années 1920 qui marquent réellement les débuts de l'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue. En 1925, la Noranda Mines annonce la découverte de 945 000 tonnes de minerais, dans les environs du lac Osisko près de ce qui deviendra Rouyn-Noranda, dont la valeur est évaluée à plus de 20 millions de dollars (Gourd, 2007). Pour exploiter ce gisement, la compagnie prévoit la construction d'une mine, d'une fonderie de cuivre et d'une ville. Ces découvertes encourageront plusieurs prospecteurs à venir mener des travaux d'exploration dans la région qui deviendra un véritable Klondike québécois avec la découverte d'autres gisements dans les environs. Puis, avec la hausse du prix de l'or qui atteint un sommet de 35 \$ l'once en 1934, les prospecteurs s'intéresseront à l'évaluation du potentiel des environs de ce qui deviendra Val-d'Or où plus d'une quinzaine de gisements seront mis au jour dans ce qui constituera le deuxième temps du développement minier dans la région (Gourd, 2007). Cette impressionnante concentration de gisements aurifères sur une si petite étendue s'explique par la présence d'une faille géologique nommée faille de Cadillac.

L'exploitation du potentiel minéral de la faille de Cadillac représente par contre un énorme défi à l'époque. Les compagnies minières doivent partir de zéro et construire les infrastructures d'extraction et de traitement du minerai dans une zone située en plein bois loin des grands centres industriels de l'époque et avec des infrastructures de transports et de communication limitées. Cela est sans compter la nécessité de mettre en place les infrastructures nécessaires aux logements des travailleurs et de leurs familles. Il s'agit donc pour Gourd (2007) d'une tâche titanesque qui pouvait être justifiée seulement par la richesse des gisements découverts. D'ailleurs, Trudelle (1938) souligne que jusqu'en 1927, le gouvernement québécois a déboursé 3 300 000 \$ pour les chemins et les écoles, 250 000 \$ pour les « routes de mines » dans la région de Rouyn et 250 000 \$ pour l'embranchement du chemin de fer de Rouyn. Pendant ce temps, ce même gouvernement ne consacre que 125 000 \$ pour l'agriculture et l'industrie laitière de la région. On peut donc voir que la vocation originellement agricole de cette région se transformera rapidement en une vocation minière avec l'appui du gouvernement.

La richesse géologique de cette faille qui s'étend sur une longueur de 160 km contribuera donc à tracer un axe de peuplement partant à l'ouest de l'Est de l'Ontario jusqu'à Val-d'Or à l'est en passant par les villes de Rouyn-Noranda, Cadillac et Malartic (Beaupré, 2012). C'est plus de 46 mines qui verront le jour sur ce territoire de ses débuts jusqu'en 1950 (Paquin, 1979). La figure 1.1 présente les principales mines de l'Abitibi-Témiscamingue de 1910 à 1950. On peut y voir que la plupart des mines ont été exploitées le long de l'axe Rouyn-Noranda-Val-d'Or qui correspond au tracé de la faille Cadillac.



**Figure 1.1 Principales mines en Abitibi-Témiscamingue, 1910-1950 tiré de Berthiaume, 1981, p.44**

De 1925 à 1950, 50 000 personnes viendront s'établir dans cette zone minière qui regroupe plus de 35 % de la population de l'Abitibi-Témiscamingue (Gourd, 2007). C'est ainsi que, rapidement, l'économie de la région sera dominée par ce secteur d'activité. L'arrivée rapide d'un si grand nombre de personnes contraindra les compagnies minières à se préoccuper de l'aménagement urbain des agglomérations naissantes de la région puisque ces arrivants s'installèrent de manière anarchique autant sur les terres publiques que sur les propriétés des compagnies. Le tableau 1.1 présente l'évolution démographique des principales villes minières de la région au cours de cette période.

Tableau 1.1 Croissance démographique des villes minières du Nord-Ouest québécois

VILLES	DEBUTS	1931	1941	1951
Noranda	--	2,246	4,576	9,672
Rouyn	602	3,225	8,808	14,633
Cadillac	--	--	989	1,514
Malartic	--	--	2,895	5,983
Vald'Or	--	--	4,385	8,685
Bourlamaque	--	--	1,345	2,460
Duparquet	--	--	1,384	1,485
Normétal	--	--	--	1,700
Belleterre	--	--	--	1,011
Abitibi	--	23,692	67,689	86,336
Témiscamingue	--	20,609	40,471	55,102

Source : Paquin, 1979, p.150

### *1.3.2 La naissance des premières agglomérations organisées autour des compagnies minières*

Pour faire face à cette situation, la Noranda Mines obtiendra du gouvernement l'autorisation en 1926 d'établir une ville, Noranda, sur les terrains dont elle est propriétaire. La loi créant cette municipalité lui confèrera un statut spécial où le président de la compagnie agira également à titre de maire de la ville jusqu'en 1949 (Berthiaume, 1981). À cet effet, c'est la compagnie même qui mettra en place plusieurs services comme l'aqueduc, les pompiers, la police, l'hôtel et de nombreux équipements récréatifs comme une patinoire ainsi que des terrains de tennis et de golf. C'est la compagnie Noranda Mines qui domine et règle tous les aspects de la vie collective de la municipalité de Noranda. L'établissement de cette ville de manière ordonnée n'empêchera cependant pas l'établissement anarchique d'une population sur l'autre rive du lac Osisko au-delà des limites de la propriété de la compagnie.

Cette population, née spontanément de l'accumulation de gens attirés par des perspectives spéculatives, constitue le socle de ce qui deviendra la ville de Rouyn en 1927 (Berthiaume, 1981). Sa croissance démographique rapide rendra difficile son aménagement structuré et deviendra rapidement une grande ville commerciale avec une vie nocturne animée.



Figure 1.2 Bâtiments de la Noranda Mines en 1927 (Photo : Buisson, 1927)

La même situation prévaudra à l'autre extrémité de la faille de Cadillac avec la création de la ville de Bourlamaque sous la direction de Lamaque Gold Mines en 1934. En effet, à ses côtés émerge Val-d'Or, érigée en municipalité de village en 1935 puis en ville en 1937, ville qui connaîtra une croissance fulgurante pour devenir une grande ville commerciale ainsi que le deuxième grand centre urbain de la région après Rouyn-Noranda. C'est ainsi que Rouyn-Noranda et Val-d'Or, du fait de la richesse des gisements à leur proximité et donc des besoins de l'industrie, deviendront les plaques tournantes des communications régionales puisque le réseau

routier et les chemins de fer se structureront autour de ces pôles. L'émergence de ces deux pôles urbains a motivé les gouvernements à investir dans la mise en place de chemins de fer et de routes qui ont permis à la région de se désenclaver. À cet effet, Benoist remarque qu' : « [u]n phénomène de voirie assez curieux s'est produit en Abitibi du fait de la découverte du précambrien aurifère. Certains chemins que la colonisation réclamait vainement, depuis des années et des années, se sont ouverts comme par magie, en pleine forêt » (Benoist, 1938, p.36). On peut donc constater le rôle joué par l'industrie minière en tant que catalyseur des investissements plus importants des gouvernements dans la région que le seul idéal de colonisation ne savait motiver.

Ce modèle de développement de la municipalité, dirigé par une compagnie minière, prendra fin dans les années subséquentes puisque le gouvernement légiférera pour interdire aux concessionnaires miniers l'utilisation de leurs terrains à d'autres fins que celui de l'exploitation minière. C'est le gouvernement qui interviendra désormais directement dans l'organisation des villes minières. Celui-ci ordonnera d'ailleurs la destruction du village de squatters de Roc d'Or en 1939, qui s'était constitué autour de la mine Canadian Malartic, en faveur de la création de la ville de Malartic.

Il est également intéressant de noter que les plans de colonisation pour la région à cette période viseront à créer des paroisses dans l'immédiateté périphérique des villes minières de Rouyn-Noranda et de l'axe Val-d'Or-Malartic (Tremblay, 1982). D'ailleurs, Benoist (1938) souligne le caractère complémentaire de l'industrie minière et de la colonisation puisque les chemins mis en place par la première ont permis d'établir les chemins d'accès nécessaires à l'existence de ces nouvelles colonies. C'est ainsi que l'industrie minière contribuera de manière importante au peuplement et au développement de la région en en faisant une région structurée et en favorisant la fusion de l'Abitibi et du Témiscamingue.

### *1.3.3 Deuxième phase de développement minier dans la région*

Par contre, l'industrie minière est dépendante des cycles d'expansion et de récession ainsi que du caractère non renouvelable des ressources exploitées. Ces deux aspects auront des répercussions importantes sur le développement des communautés minières de l'Abitibi-Témiscamingue, et ce, particulièrement pour les petites communautés dont l'économie n'est que faiblement diversifiée. L'exploitation minière connaîtra un premier recul important dans la région au cours des années 1950 avec l'épuisement de nombreux gisements. Bien que Rouyn-Noranda et Val-d'Or réussirent à maintenir leur vitalité tant bien que mal grâce à la richesse de leur gisement, des villes comme Cadillac et Malartic connaîtront un important déclin démographique.

Par contre, l'ouverture de nouveaux camps miniers plus au nord dans les années 1950 et 1960 contribuera à relancer l'exploitation minière dans la région. À partir des années 1950, c'est 26 mines qui entreront en exploitation en une vingtaine d'années dans ce nouveau district minier se structurant autour des villes de Chapais et de Chibougamau (Gourd, 2007). Ces nouvelles exploitations favoriseront les entreprises du domaine minier de la région puisqu'elles seront les premières à arriver sur place pour offrir leur service. De plus, le rattachement ferroviaire de Chibougamau à l'Abitibi-Témiscamingue favorisera le traitement des concentrés de cuivre à la fonderie Horne de Rouyn-Noranda. Un autre axe de peuplement verra le jour au nord de l'Abitibi, dans les années 1960 et 1970 à la suite de la découverte de gisements de cuivre et de zinc. Une douzaine de mines verront alors le jour et donneront naissance à la ville de Joutel et de Matagami. Bien que les principales mines soient la propriété de la Noranda, celle-ci choisira de faire usiner le minerai de zinc à une affinerie nouvellement construite à Valleyfield, et ce, malgré les pressions exercées par les élus et les acteurs de la région.

### *1.3.4 Une région mono-industrielle passant de difficiles moments*

On assiste encore là à la reproduction du modèle de développement se basant sur la création de villes mono-industrielles centrées sur le secteur primaire, villes placées à la merci de la vitalité économique de leur principal employeur. Par conséquent, plus la région se développe, plus son rôle de région pourvoyeuse de ressources naturelles et sa dépendance aux aléas du marché se renforcent. D'ailleurs, plusieurs villes de l'Abitibi-Témiscamingue connaîtront des périodes plus ou moins houleuses selon le cours des métaux et l'épuisement des gisements. La fermeture de certaines mines dans des communautés mono-industrielles ira jusqu'à compromettre l'existence même de certaines d'entre elles. À titre d'exemple, on peut penser à des villes comme Joutel au nord-ouest de l'Abitibi qui fut dissoute par le gouvernement du Québec le 1<sup>er</sup> septembre 1998 (Radio-Canada, 1 septembre 2013). De nombreuses autres villes ont vu leur population grandement diminuée comme Matagami, dont la population est passée de 4 500 habitants en 1974 à 2 700 habitants en 1987 (Gourd, 2007).



**Figure 1.3 Les vestiges du village minier de Joutel (Photo : Mateu, 2013)**

L'ouverture des derniers districts miniers dans les années 1950-1970 constituera les derniers temps du modèle de développement minier fondé sur l'ouverture de nouvelles villes pour exploiter des gisements dans la région. L'Abitibi-

Témiscamingue connaîtra une nouvelle prospérité dans les années 1980 avec la libéralisation du prix de l'or. Cette relance de l'industrie dans la région sera marquée par l'affirmation de l'expertise et de l'entrepreneuriat du Québec dans le domaine minier. Cela se manifestera dans la création de plusieurs entreprises spécialisées dans les équipements miniers, de l'Unité de recherche et de service en technologie minérale à Rouyn-Noranda et d'un laboratoire de recherche en technologies minérales à Val-d'Or. Bref, l'industrie minière contribuera à développer une expertise dans la région au niveau de l'offre de biens et de services pour cette industrie ainsi que dans la recherche.

Malgré une certaine diversification de l'économie de la région à partir des années 1960, celle-ci reste dominée par les activités reliées à l'extraction des ressources naturelles et reste très sensible aux variations conjoncturelles caractérisant ce secteur. C'est ainsi que la récession du début des années 1990 frappera durement la région et lui rappellera le caractère cyclique de l'industrie minière. Cette période sera encore là caractérisée par l'exode démographique de la population, un marasme économique et un taux élevé de chômage. Ce n'est que depuis quelques années, avec la hausse du prix de l'or, que la région tend à retrouver sa vigueur.

Au terme de ce survol, nous avons été à même de constater que l'industrie minière a joué un rôle déterminant au cours du XXe siècle dans l'organisation et le développement de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, l'industrie minière a joué à la fois un rôle direct et un rôle indirect dans le développement de la région. D'une part, dans certains cas, nous avons vu que les compagnies avaient investi directement pour mettre en place des aménagements urbains pour leurs travailleurs. D'autre part, celles-ci ont justifié les investissements du gouvernement dans la région. Par contre, ce mode de développement basé sur des villes mono-industrielles a eu par moment de lourdes conséquences pour l'économie de la région lors de ses périodes creuses qui se répètent étant donnée la nature cyclique de cette industrie. Ainsi, on

peut se questionner sur les conséquences économiques et sociales du maintien d'une dépendance trop importante de la région envers l'industrie minière. De plus, on peut se questionner plus profondément sur les motifs qui ont animé les initiatives de développement des compagnies minières. En effet, on peut penser que celles-ci n'ont résulté que de la nécessité de mettre en place les infrastructures nécessaires à l'établissement d'une main-d'oeuvre dans cette région vierge.

### *1.3.5 Les relations entre les compagnies minières et les communautés en Abitibi-Témiscamingue*

Maintenant que nous avons vu de quelle manière l'industrie minière a contribué aux développements des communautés de l'Abitibi-Témiscamingue, nous allons nous intéresser aux relations qui se sont développées entre les compagnies minières et ces communautés. Pour ce faire, nous porterons une attention particulière aux relations qui se sont développées entre les compagnies minières et leurs employés, les communautés minières étant constituées en bonne partie de travailleurs miniers. De plus, la plupart des relations entre ces deux acteurs se structuraient autour des conditions de travail et moins sur l'acceptabilité des activités minières. Aussi, il sera intéressant de s'intéresser à la dynamique qui a structuré ces relations puisque celle-ci a eu une influence sur les perceptions et les attentes des populations à l'égard de l'industrie.

Les premiers travailleurs miniers de la région seront en bonne partie des anglophones venant du Nord-Est ontarien pour creuser les puits et les galeries souterraines et mettre en place les installations minières. Par la suite, de nombreux immigrants en provenance de l'Europe de l'Est, les *Fros*<sup>3</sup>, viendront participer à la mise en production de ces mines. Ces derniers en viendront à constituer la majorité des

---

<sup>3</sup> Le terme *Fro* est utilisé pour désigner les immigrants européens. Ce terme dérive de l'anglais *foreigner* qui signifie en français « étranger ».

mineurs de fond jusque dans les années 1930 (Larouche, 1974). C'est ainsi qu'au départ, la main-d'oeuvre minière de la région était très diversifiée. Les compagnies minières utilisaient à leur avantage cette diversité ethnique pour fragmenter la main-d'oeuvre, nuisant ainsi aux efforts de syndicalisation des travailleurs (Gourd, 1981 ; Jodouin, 1973). En conséquence, la plupart des compagnies minières de l'époque s'assuraient d'avoir une main-d'oeuvre diversifiée pour en rendre plus difficiles les efforts de syndicalisation.

Un événement important viendra changer la structure de la main-d'oeuvre au sein de l'industrie minière abitibienne ainsi que renforcer le pouvoir des compagnies minières sur leurs employés : la grève des *Fros*. Nous nous attarderons ici brièvement sur cet événement étant donné le rôle important qu'il a eu dans l'évolution des relations entre les compagnies minières et les communautés. Cette grève survient en juin 1934 à la mine Horne. Les immigrants constituent alors 54 % de la main-d'oeuvre de la mine qui compte 1 500 travailleurs. Aux fondements de cette grève, on retrouve les conditions de travail exécrables dans lesquelles les mineurs de l'époque travaillent. Le syndicat, sous lequel sont regroupés les mineurs, réclame entre autres : le respect de la journée de travail de 8 heures, puisqu'elle s'échelonne souvent jusqu'à 12 heures; une amélioration de la ventilation de la mine; la reconnaissance du comité ouvrier de la mine et du droit de devenir membre d'un syndicat; la réembauche des militants syndicaux congédiés; une augmentation de 10 % des salaires; ainsi que le paiement des heures supplémentaires à taux et demi (Gourd, 2007). La compagnie répondra en refusant de négocier et même de reconnaître le syndicat. Devant ce refus de négociation, les employés déclencheront une grève que la compagnie mettra dix jours à briser. Celle-ci sera attribuée à des agitateurs communistes, ce qui aura pour conséquence d'entraîner le renvoi de nombreux immigrants européens. C'est ainsi que les minières se tourneront vers les Canadiens français vivant dans les villages agricoles environnants pour combler leur besoin de main-d'oeuvre dans le contexte d'expansion que connaît le secteur minier dans les

années 1930 (Beaupré, 2012). Ceux-ci deviendront dès lors majoritaires au sein de la main-d'oeuvre de la mine qui se verra imposer ses conditions de travail par la compagnie pendant plus de dix ans par la suite (Gourd, 2007).



**Figure 1.4 La grève des « Fros », devant la mine Noranda (Photo : Bibliothèque et archives nationales du Québec, 1934)**

Il faudra attendre la grève de l'hiver 1946-1947, encore là à la mine Horne, pour voir une amélioration des relations entre les compagnies minières et les travailleurs. En effet, le règlement de cette grève, d'une durée de 79 jours, entraîne une amélioration générale des salaires et des conditions de travail qui se répercutera sur l'ensemble des mineurs de la région puisque les termes du règlement de cette grève seront adoptés par les autres mines de la région. Par la suite, dans les années 1950, le nouveau syndicat qui s'implantera dans la région, l'United Steel Workers devra également mener une longue grève à la mine Horne (août 1953-février 1954) avant de pouvoir

s'implanter dans la région, notamment pour l'obtention de la retenue à la source des cotisations syndicales (Gourd, 2007).

Nous pouvons constater que les relations développées entre les compagnies minières et les communautés au cours de cette période ont été marquées par les négociations et les préoccupations entourant les conditions de travail. De nouvelles préoccupations portant sur les impacts socio-environnementaux des activités minières vont émerger vers la fin du XXe siècle et s'imposeront comme enjeu dans les relations entre les compagnies minières et les communautés comme nous allons maintenant le voir.

#### **1.4 L'émergence des préoccupations environnementales : nouveau contexte d'opération pour les minières**

À partir de la fin des années 1980 et du début des années 1990, les perceptions et les attentes de la société quant au rôle des entreprises ont évolué vers des exigences plus importantes en termes de responsabilité sociale et de prise en compte des impacts socio-environnementaux de leurs activités. Dans cette section, nous nous intéresserons à l'émergence de ces préoccupations socio-environnementales qui ont contribué à structurer un nouveau contexte dans lequel les entreprises allaient poursuivre leurs activités. Pour ce faire, nous nous intéresserons dans un premier temps à l'éveil des individus quant aux impacts socio-environnementaux des activités des entreprises dans une perspective mondiale. Par la suite, nous verrons de quelle manière ce contexte de plus grande conscientisation quant aux impacts socio-environnementaux des entreprises a contribué à soulever des enjeux et des problématiques plus spécifiques à l'industrie minière du fait de la nature particulière de ses activités. Nous terminerons cette section en présentant les enjeux de conflits liés à l'industrie minière qui se sont manifestés au cours des dernières années au Québec, enjeux qui ont alimenté des critiques mettant en cause les pratiques passées et actuelles de l'industrie minière québécoise. La présentation de ces différents enjeux nous permettra de saisir le contexte dans lequel se déploient, depuis quelques années,

les initiatives de l'industrie minière en vue de transformer ces pratiques. Nous allons aborder la question de cette transformation plus en profondeur à la section suivante.

#### *1.4.1 Émergence de préoccupations environnementales quant aux activités des entreprises*

Les années 1970 marquent les débuts de la politisation des questions environnementales comme problématique sociale et politique (Lascoumes, 1994). C'est à cette époque que se forment les premières associations d'écologistes qui participeront à dénoncer les conséquences négatives de l'intensification des activités humaines sur l'environnement. Les actions pour la protection de l'environnement gagneront peu à peu le soutien de la population qui en viendra à légitimer l'action de l'État en la matière. La Conférence des nations unies sur l'environnement, tenue en 1972 à Stockholm, constituera le premier symbole de la reconnaissance gouvernementale de la problématique environnementale. Cette question prendra de l'ampleur au cours des années 1980 avec l'amélioration des connaissances scientifiques permettant de mesurer l'impact des activités humaines sur l'environnement. De plus, la prolifération d'incidents environnementaux majeurs comme à Tchernobyl, à Bhopal et l'échouement du pétrolier Exxon Valdez en Alaska contribuera à faire de l'environnement une problématique mondiale criante.

Dans ce contexte, le concept de développement durable sera mis de l'avant en 1987 dans le rapport Brundtland affirmant la nécessité d'assurer : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations de répondre aux leurs » (CMED, 1988). Le concept de développement durable connaîtra par la suite une grande popularité jusqu'à devenir le paradigme dominant en vue de concilier les dimensions économiques environnementales et sociales des activités des gouvernements et des entreprises. La question environnementale ne cessera par la suite de prendre de l'importance au niveau international notamment avec le Sommet de la Terre tenu à Rio en 1992 où le développement durable fut adopté comme

principe au coeur du développement à travers le programme d'action international de l'Agenda 21, programme visant à faire appliquer le développement durable pour de nombreux secteurs au coeur des communautés locales. Dans la même optique, plusieurs initiatives ont été mises en place pour tenter de réduire les émissions gaz à effet de serre face à la mise à jour de plus en plus évident du rôle des activités humaines dans les changements climatiques. Nous n'irons pas plus au détail ici, l'important étant de retenir que l'on voit émerger depuis les années 1980 de nombreuses réflexions et initiatives au niveau international cherchant à instaurer des balises au développement économique de nos sociétés.

La question environnementale s'inscrira ainsi de manière légitime et durable dans les orientations animant le développement de nos sociétés. Cette problématique viendra nourrir des débats en vue d'imposer des sanctions aux responsables de la dégradation de l'environnement, notamment les entreprises, pour qu'elles transforment leurs pratiques (Semal, 2005). Celles-ci prendront la forme de législations visant à limiter la pollution qu'émettent les industries, à protéger les écosystèmes fragiles d'activités industrielles pouvant leur être dommageables, etc. Bref, on assiste, depuis quelques décennies, à une remise en question du rapport entre l'humain et la nature où l'on s'interroge sur les droits et les obligations des humains envers l'environnement.

#### *1.4.2 Émergence de préoccupations sociales quant aux activités des entreprises minières*

Dans ce contexte où se manifeste un sentiment d'urgence entourant la crise écologique, l'industrie minière fait particulièrement l'objet de critiques du fait que ces activités consistent en l'exploitation de ressources non renouvelables les rendant ainsi difficilement compatibles avec le développement durable (Hilson et Basu, 2003). De plus, l'industrie minière est rattrapée par son héritage où elle ne s'est historiquement guère souciée des impacts de ses activités (Jenkins, 2004). C'est ainsi

que l'industrie minière fait l'objet de nombreuses critiques de la part de différents acteurs partout à travers le monde. Nous allons ici nous attarder sur quatre principaux éléments qui ont soulevé des critiques quant aux impacts des activités minières sur les communautés : la malédiction des ressources naturelles, l'expansion des compagnies minières étrangères dans les pays du Sud, les conflits autour des ressources et les villes mono-industrielles.

D'abord, plusieurs auteurs se confrontent quant à la contribution de manière globale de l'industrie extractive à l'économie nationale. À cet effet, de nombreux débats existent quant à la nature de la contribution de l'industrie minière au développement. Ces débats se structurent notamment autour de la question de la malédiction des ressources naturelles (*Resource curse*), à savoir si celle-ci est le produit de l'industrie minière ou du contexte local à travers la faiblesse des institutions gouvernementales. Cette thèse de la malédiction des ressources naturelles réfère au paradoxe caractérisant certains pays qui, tout en ayant une abondance de richesses naturelles, sont aux prises avec un faible taux de croissance et un niveau de développement inférieur aux pays dépourvus de telles ressources (Sachs et Warner, 1995).

Certains auteurs soulèvent des préoccupations quant aux impacts négatifs que peut avoir la trop grande dépendance d'une économie sur l'exploitation de ressources naturelles en terme de croissance et d'équité (Ross, 2008). En effet, l'abondance de richesses naturelles dans certains pays créerait une série de distorsions économiques et politiques qui, ultimement, mineraient la contribution de l'industrie minière au développement, soit le syndrome de la maladie hollandaise. Ce syndrome de la maladie hollandaise a le potentiel d'être particulièrement sévère pour les économies reposant sur l'industrie minière étant donné l'importance du surprofit associé à ce secteur qui peut entraîner une appréciation importante et rapide du taux de change de la monnaie d'un pays (Auty et Warhurst, 1993). Cela a pour effet de réduire la compétitivité des autres secteurs de l'économie, puis une fois que le déclin inévitable

du cycle minier s'amorcera, ces secteurs se retrouveront mal outillés pour générer des revenus et pouvoir transiger sur les marchés étrangers pour pallier le ralentissement de l'économie. C'est ainsi que l'économie du pays ou de la région se retrouvera dans une position plus défavorable que celle dans laquelle elle était initialement avant le début des activités minières.

D'autres mettent en question l'existence de cette malédiction des ressources naturelles. Brunnschweiler et Bulte (2008) contestent la méthodologie et les indicateurs employés pour faire la démonstration de cette malédiction puisque la présence de celle-ci peut-être confirmée ou infirmée selon les différents indicateurs que l'on emploie. Selon Davis et Tilton (2002), le problème n'est pas de savoir s'il faut encourager ou non l'exploitation minière, mais plutôt où on devrait l'encourager et de quelle manière l'on pourrait s'assurer qu'elle puisse contribuer de manière maximale au développement économique du pays. C'est donc dire que l'industrie minière ne serait pas porteuse en soi d'une malédiction, la vraie problématique résiderait plutôt dans les institutions politiques préexistantes à l'industrie minière et sur la manière dont on peut s'assurer qu'elle peut contribuer au maximum au développement des communautés. Mais plus encore, les compagnies minières doivent s'assurer de mettre de l'avant des relations qui soient inclusives des groupes marginalisés. Toutefois, les compagnies minières sont souvent critiquées pour ne pas prendre en compte les déséquilibres de pouvoir existant avec les groupes marginalisés et de n'orienter ses rapports qu'avec les élites de la communauté (Kemp, 2010b). Bref, les impacts des compagnies minières sur les communautés font l'objet de plusieurs débats qui appellent à une redéfinition de ces pratiques tant dans les résultats que dans le processus entourant les relations avec les communautés.

En opposition à cette vision, plusieurs auteurs remettent en cause la contribution réelle des compagnies minières au développement des communautés des pays du sud. Selon Bebbington *et al.* (2008), la contribution de l'industrie minière au

développement des communautés s'avère être à la fois litigieuse et ambiguë. Litigieuse puisque les activités minières ont souvent entraîné des impacts sociaux, environnementaux et économiques négatifs importants pour plusieurs alors qu'elles n'ont entraîné des bénéfices significatifs que pour quelques-uns. Ambiguë étant donné le sentiment récurrent que la richesse des ressources extraites par l'industrie minière pourrait contribuer davantage au développement des communautés locales qu'elle ne le fait.

Les activités minières peuvent également impacter les communautés en favorisant l'émergence de conflits. Selon (Switzer, 2002), les activités minières peuvent causer des conflits liés au contrôle de la ressource ou de la zone où se trouve la ressource, à la participation aux décisions ou aux partages des bénéfices, aux impacts socio-environnementaux et aux moyens d'assurer l'accès aux sites. Toujours selon Switzer, les compagnies minières sont également accusées de participer activement à ces conflits en finançant directement ou indirectement les efforts de répression d'un groupe contre un autre dans le but de favoriser leurs intérêts et leurs activités. Les compagnies minières peuvent donc se retrouver au cœur de conflits de plusieurs manières entraînant ainsi davantage d'impacts négatifs que positifs pour les communautés dans lesquelles elles mènent ses activités. Ce sont des enjeux particulièrement importants à prendre en compte dans le contexte où la législation de plusieurs pays tend à conférer un plus grand pouvoir aux minières face aux communautés où les premières se trouvent à avoir une position dominante sur les dernières dans les conflits. On peut penser à l'Afrique, où les législations de plusieurs pays ont été réformées en faveur du secteur minier au détriment des normes encadrant le développement socio-économique et la protection de l'environnement (Campbell, 2003), au cas du Pérou où les politiques ont été libéralisées en faveur du secteur privé (Arellano-Yanguas, 2011), ou encore ici au Québec où, comme nous l'avons vu, le régime minier confère des pouvoirs importants aux compagnies minières.

Finalement, les compagnies minières sont critiquées pour leurs impacts négatifs sur les communautés mono-industrielles. Les communautés mono-industrielles sont caractérisées par une dépendance au marché extérieur et à la compagnie minière qui est le principal employeur (O'Hagan et Cecil, 2007). Ainsi, ces communautés sont caractérisées par une importante instabilité économique liée à leurs vulnérabilités aux fluctuations du cycle minier qui affecte l'ensemble de la communauté puisque beaucoup d'emplois indirects dépendent des activités minières (Gill, 1991). Ces communautés sont aussi confrontées à la dure réalité d'avoir à choisir entre leur économie et leur environnement. C'est le cas de la ville de La Oroya, au Pérou où un complexe minier constituant le secteur économique majeur a contribué grandement à en polluer l'environnement. Depuis son ouverture en 1922, le complexe minier a largement intoxiqué l'environnement de la communauté à travers le rejet d'arsenic et de divers métaux lourds dans l'environnement (Fraser, 2006). Cette pollution se reflète dans le sang des enfants dont les échantillons ont montré des niveaux dangereusement élevés de contamination à plusieurs métaux lourds (Fraser, 2009).

Nous pouvons donc constater que l'industrie minière fait l'objet de plusieurs critiques quant aux impacts de ses activités sur les communautés. Il devient de plus en plus important de prendre en compte les impacts socio-économiques de leurs activités puisque ceux-ci alimentent des conflits représentant des coûts importants pour les compagnies minières. Dans ce contexte, en plus d'avoir des obligations morales à prendre en compte les impacts socio-environnementaux, les compagnies minières ont des intérêts économiques à le faire. Nous allons maintenant voir de quelles manières ces critiques trouvent un écho particulier dans le contexte québécois où les activités minières tendent à être également de plus en plus questionnées.

### 1.4.3 Préoccupations à l'égard de l'industrie minière au Québec

Bien que l'industrie minière fût visée dès les années 1960 et 1970 par les mouvements de protection de l'environnement, notamment au niveau de leur rôle dans les pluies acides, il faudra attendre la fin des années 1980 et le début des années 1990 pour que la problématique de l'environnement et du développement durable prenne une réelle importance dans les débats entourant l'exploitation minière au Canada (Laforce, Lapointe et Lebuis, 2012). L'émergence de ces enjeux a participé à une remise en question de la légitimité dont jouissait cette industrie dont le développement avait été historiquement encouragé dans la perspective où tout développement minier était nécessairement bon pour la société. Des critiques qui s'articuleront autour de trois principaux enjeux, soit la remise en question du régime minier québécois, la contestation des impacts environnementaux des activités minières, notamment au niveau du passif environnemental laissé par les minières du passé et la réforme de la fiscalité minière. L'importance de ces critiques sera exacerbée par la croissance rapide qu'a connue le secteur minier au Québec suite à la hausse des cours des métaux à partir de la fin des années 2000 et qui se poursuit jusqu'au début des années 2010.

Premièrement, les fondements du régime minier, qui se base sur le principe du *free mining*, ont été remis en question en raison du pouvoir asymétrique qu'il confère aux entrepreneurs miniers qui sont favorisés au détriment des populations locales (Laforce, Lapointe et Lebuis, 2009). Dans ce type de régime, les communautés locales voient leur capacité d'influer sur la perspective de développement de leur communauté grandement diminuée puisqu'advenant la découverte d'un gisement prometteur, l'entrepreneur minier a toujours la possibilité d'exproprier les propriétaires fonciers pour mener à bien ses activités. Sachant l'étendue du territoire et l'intensité des activités nécessaire pour exploiter une mine, celles-ci viennent compromettre le potentiel d'activités alternatives pour ce territoire. Ainsi, toute

valeur écologique ou utilisation économique alternative s'en trouvent compromises sans que la communauté ait un droit de regard légal. Le régime minier québécois dans sa forme actuelle entre donc en opposition avec les droits individuels et collectifs tout en entrant en conflit avec les valeurs environnementales et sociales émergentes dont nous avons dressé le portrait précédemment (Lapointe, 2008).

En conséquence, des critiques ont été formulées par différents groupes de la société civile, notamment par la Coalition Pour que le Québec ait meilleure mine!<sup>4</sup>, qui a participé aux débats entourant les différentes tentatives de réformes législatives mises de l'avant par le gouvernement québécois au cours des dernières années<sup>5</sup>. La coalition revendique notamment la protection des droits des citoyens et des collectivités, une protection de l'environnement accrue, l'application du principe pollueur-payeur ainsi que le développement d'industrie de deuxième et troisième transformation. Il est important de ne pas négliger l'action de cet acteur qui a influencé les perceptions des communautés au Québec à l'égard de l'industrie minière. Après de nombreuses tentatives infructueuses, le projet de loi 70 qui réforme la Loi sur les mines a été adopté le 9 décembre 2013. Cette nouvelle mouture de la Loi sur les mines fait passer de 7000 tonnes/jours à 2000 tonnes/jours la production des projets miniers nécessitant de faire l'objet d'une audience du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). De plus, cette nouvelle loi exige désormais des minières qu'elles garantissent 100 % des coûts de restauration et qu'elles créent un comité de suivi pour impliquer la communauté locale dans le projet. Bien que la Coalition Pour que le Québec ait meilleure mine! s'est dite heureuse de ce chemin parcouru, celle-ci souligne certaines imperfections à cette réforme concernant : « la protection des

---

<sup>4</sup> La Coalition Pour que le Québec ait meilleure mine! est un regroupement d'organismes se mobilisant pour réclamer une réforme en profondeur des manières de faire et de la réglementation entourant l'exploration et de l'exploitation des ressources minérales du Québec.

<sup>5</sup> Au cours des dernières années, quatre tentatives ont été nécessaires pour faire adopter la nouvelle Loi sur les mines.

droits des citoyens vivant en bordure des mines, le respect des droits constitutionnels autochtones par rapport au *free mining* (décision Ross River vs. Yukon 2012), la mise en œuvre d'une politique québécoise de la transformation des ressources minières, l'adoption d'un règlement environnemental spécifique aux mines [...], la mise sur pied de comités de suivi indépendants pour les projets miniers, le renforcement des ministères responsables d'appliquer les lois, ainsi que le décret d'un moratoire sur les mines d'uranium » (CQMM, 2013). Bref, on peut voir que des acteurs se positionnent afin de redéfinir le régime minier québécois vers des relations plus symétriques entre les compagnies minières et les communautés locales.

L'autre enjeu faisant l'objet de critiques porte sur les impacts environnementaux passés et actuels des activités minières. Les impacts environnementaux des minières sont nombreux, mais nous soulignons surtout deux aspects qui sont particulièrement problématiques. D'une part, l'industrie minière fait l'objet de critiques quant à l'important passif environnemental que différentes compagnies minières ont laissé derrière elles dans l'ensemble du Québec au cours des décennies où les activités minières ne faisaient pas l'objet de réglementation environnementale. En effet, ce n'est qu'en 1995 que le gouvernement québécois a inclus dans la Loi sur les mines des dispositions prévoyant la restauration des sites miniers par les compagnies qui se devaient de fournir une garantie financière équivalant à 70 % du coût prévu des travaux pour la réhabilitation du site (Vittet, 2011). Rappelons que le gouvernement exige désormais 100 % des garanties financières depuis la dernière réforme minière. Le coût de la restauration de ces différents sites miniers, que l'on dit orphelins puisqu'ils n'ont plus de propriétaires solvables, a été évalué par le gouvernement québécois à plus de 1,2 milliard de dollars pour 698 sites miniers (Shields, 12 mars 2014). Cette situation est particulièrement problématique puisque c'est l'État québécois qui devra assumer les coûts de la restauration.

De plus, ces sites orphelins entraînent de nombreux et importants impacts environnementaux, et ce, sur une vaste étendue puisque les eaux de drainage des parcs à résidus miniers se gorgent de métaux toxiques avant de rejoindre le réseau hydrographique, menaçant ainsi de contamination de vastes territoires. Ce phénomène, nommé drainage minier acide, comporte de nombreux et importants impacts pour les écosystèmes (Bussière *et al.*, 2002). Le drainage minier acide survient lorsque le sulfure des minéraux des parois rocheuses s'oxyde au contact de l'air et de l'humidité pour produire de l'acide sulfurique qui risque alors de se déverser dans les réseaux hydrologiques à l'aide des pluies (Coelho, Teixeira et Gonçalves, 2011). Ces impacts sur la biosphère sont particulièrement importants puisqu'ils entraînent une perte de l'habitat, une réduction des niches écologiques, l'accumulation de sédiments toxiques et la bioaccumulation de métaux dans la flore et dans la faune (Gray, 1997). Pour éviter ou à tout le moins atténuer les impacts de ce phénomène, il est nécessaire d'adopter des réglementations rigoureuses encadrant les pratiques des minières. C'est notamment ce qui a été réclamé par de nombreux groupes lors de la réforme minière comme nous l'avons vu précédemment. De plus, plusieurs acteurs et groupes de la société québécoise vont critiquer l'impunité dont jouit l'industrie minière quant aux répercussions environnementales de ses activités passées. Certains suggèrent de mettre l'industrie minière à contribution en lui imposant une redevance spéciale pour couvrir une partie des coûts de la restauration (Shields, 12 mars 2014). Toutefois, le gouvernement a décidé de laisser de côté cette solution et c'est l'État qui assumera l'ensemble des frais pour la restauration.

Finalement, devant les impacts socio-environnementaux liés aux activités minières, la population québécoise exige de retirer une plus grande part des bénéfices engendrés par l'industrie. Cet aspect sera d'autant plus important que le rapport du Vérificateur général du Québec d'avril 2009 révélait qu' : « entre 2002 et 2008, 14 entreprises n'avaient pas versé de redevances minières alors qu'elles cumulaient des valeurs brutes de production annuelle de 4,2 milliards » (VGQ, 2009). De plus, le rapport

révélaient entre autres que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) était incapable d'établir de façon claire et objective si le Québec retirait une compensation suffisante pour l'exploitation de ses richesses naturelles, que les dépôts financiers pour la restauration des sites miniers ne totalisaient que 109 millions alors que la facture était évaluée à plus de 350 millions et que les interventions du ministère étaient incapables d'assurer le respect par les compagnies minières de leurs obligations concernant la restauration du site après leurs activités (VGQ, 2009). De plus, le rapport soulignait la présence d'avis contradictoires entre le MRNF et le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) où le MRNF avait approuvé 10 dossiers malgré des avis non concluants, défavorables et parfois même en l'absence d'avis du MDDEP. Les révélations de ce rapport ont contribué à ce que plusieurs acteurs se positionnent en vue de réclamer une refonte de la Loi sur les mines afin de mettre fin aux privilèges des minières et de corriger les lacunes mises en lumière dans le rapport.

À la lumière de ces différents éléments, nous pouvons constater que la légitimité dont jouissait l'industrie minière au Québec a été remise en question au cours des dernières années. Nous avons vu que cette remise en question s'est manifestée par des critiques appelant à une réforme des pratiques minières et du cadre régulant les activités minières. Nous allons maintenant voir dans la prochaine section de quelle manière ce contexte de remise en question des activités minières, tant au niveau mondial qu'au niveau national, a amené les minières à amorcer un travail de réflexion et de transformation quant à leurs pratiques à l'égard des communautés.

### **1.5 Vers l'émergence d'une nouvelle génération de rapports avec les communautés**

Nous venons de voir que la plus grande conscientisation de la population quant aux impacts socio-environnementaux des entreprises a suscité des revendications pour

une plus grande responsabilisation sociale des entreprises. L'industrie minière n'a pas échappé à ces nouvelles revendications d'autant plus que son héritage de mauvaise gestion environnementale continue d'influencer sa réputation, la volonté des gouvernements et des communautés à appuyer de nouvelles opérations et le calcul de risque que font les institutions financières et les investisseurs des projets miniers (Franks *et al.*, 2011). Ainsi, l'industrie minière ne peut faire l'économie d'efforts pour être plus responsable puisque si les compagnies minières ne prennent pas en compte les impacts négatifs de leurs activités, elles pourraient en payer le prix en suscitant des conflits qui retarderont ou entraîneront le refus de l'approbation gouvernementale du projet, diminueront la réputation de l'entreprise et pourraient aller jusqu'à entraîner la fermeture des opérations (Davis et Franks, 2011 ; Franks, 2009). L'industrie minière a donc dû s'adapter rapidement pour intégrer des considérations environnementales et sociales dans ses opérations (Labonne, 1999). C'est dans ce contexte que le rapport des entreprises minières avec les communautés va se transformer depuis une vingtaine d'années avec l'émergence de ces nouvelles préoccupations entourant le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (Kemp et Owen, 2013). Nous allons nous intéresser dans cette section à cette adaptation qui s'est manifestée tant au niveau international qu'au niveau national à travers de différentes initiatives visant à transformer leurs pratiques à l'égard des communautés et de leur environnement.

#### *1.5.1 Les transformations des rapports avec les communautés au niveau mondial*

En 1998, neuf des plus grosses compagnies minières ont joint leurs efforts pour mettre en place le *Global Mining Initiative* (GMI) (Young, 2005). Ce regroupement a mis de l'avant le *Minerals and Sustainable Development Project* (MMSD) afin de comprendre les défis du développement durable auxquels fait face l'industrie minière. Ce projet a été piloté par l'International Institute for Environment and Development (IIED) qui a effectué une étude rassemblant 150 individus et organisations pour

comprendre le rôle que l'industrie minière pouvait jouer dans le développement durable (Fitzpatrick, Fonseca et McAllister, 2011). Il en a résulté un rapport publié en 2002, *Breaking New Ground: Mining, Minerals and Sustainable Development*, présentant différentes lignes directrices afin d'orienter les pratiques des minières dans la perspective du développement durable. Par contre, cette initiative n'a pas dégagé un consensus sur la manière de transformer les pratiques de l'industrie minière. En effet, pour plusieurs, l'activité minière est par nature non durable du fait de l'extraction de ressources non renouvelables. Young et Septoff (2002) affirment que bien que les minières puissent opérer de manière plus responsable, minimisant ainsi leurs impacts négatifs sur l'environnement, une société véritablement durable devrait exploiter de moins en moins de minéraux afin d'utiliser ses ressources de manière plus efficace, réduire sa production de déchets au minimum tout en comptant davantage sur la réutilisation et le recyclage.

En même temps que le lancement du *Global Mining Initiative*, la Banque mondiale a tenu deux conférences sous le thème de « *Mining and Community* » étant donné la préoccupation de plus en plus grande de voir émerger des conflits entre les compagnies minières et les communautés locales dans le contexte de mondialisation rapide de l'industrie minière et de l'augmentation des investissements dans les pays en développement. C'est ainsi que la Banque mondiale joindra sa voix à celle de l'industrie minière pour exprimer sa croyance que la bonne gestion des relations avec les communautés allait devenir le plus grand défi auquel l'industrie fait face lors des 10 à 20 prochaines années (McMahon, 1998). Ces conférences contribuent à mettre en évidence la nécessité pour les compagnies minières de reconnaître le droit des populations locales à être consultées et de respecter leurs valeurs traditionnelles et leurs coutumes (Kapelus, 2002).

Par la suite, le Conseil International des Mines et Métaux (ICMM) fut créé en 2002 dans le but de constituer une structure organisationnelle effective permettant de faire

la gestion du Global Mining Initiative. Pour se joindre au regroupement, une compagnie minière doit souscrire à son cadre de développement durable qui comporte dix principes de responsabilité sociale et environnementale. La compagnie minière doit également s'engager à rapporter publiquement ses performances à l'égard de ces principes et à faire vérifier leur performance par un tiers parti (Bebbington *et al.*, 2008). Le ICMM travaille également en collaboration avec le Global Reporting Initiative pour mettre en place des lignes directrices adaptées au secteur minier (Dashwood, 2005). La vision qui anime le ICMM reflète le désir de l'industrie minière de contrer sa mauvaise réputation tout en promouvant auprès du public l'importance qu'ont les métaux dans le maintien de nos sociétés modernes.

#### *1.5.2 Les transformations des rapports avec les communautés au Canada*

Plus près de chez nous, l'Association minière du Canada (AMC) lançait en 1993 l'Initiative minière de Whitehorse dans le but d'envisager une industrie minière durable (Fitzpatrick, Fonseca et McAllister, 2011). Cette initiative a pris la forme d'une table ronde financée par l'industrie et le gouvernement ayant pour objectif de dégager un consensus entre différents groupes de la société canadienne incluant les groupes environnementaux, les populations autochtones, les travailleurs, le gouvernement et l'industrie. Cette initiative marque une transformation de la nature des compagnies minières qui étaient caractérisées jusqu'alors par la nature individualiste, compétitive et isolée de leurs pratiques. L'Initiative minière de Whitehorse a servi de référence pour les provinces canadiennes et même pour les autres pays dans l'établissement de dialogue multipartite sur le rôle de l'industrie minière et la manière de la faire progresser dans la perspective du développement durable.

Par la suite, l'Association minière du Canada a lancé en 2004 une série de lignes directrices et d'indicateurs de performances pour la gestion de crise, l'utilisation

d'énergie et l'émission de gaz à effet de serre, les relations externes et la gestion des résidus miniers. De plus, des indicateurs de performances ont été mis en place concernant des enjeux reliés aux populations autochtones et à la conservation de la biodiversité (Fitzpatrick, Fonseca et McAllister, 2011). Malgré ces efforts, des débats subsistent à savoir si ces différentes initiatives se traduisent en résultats concrets. À cet effet, MiningWatch (2010) dénonce le fait que malgré ces initiatives, la *Prospectors and Developers Association of Canada* a soutenu l'opposition contre le projet de loi C-300, projet de loi qui prévoyait le retrait du soutien financier et diplomatique du gouvernement canadien aux compagnies minières engagées dans des activités illégales. On peut donc constater que le mouvement vers une transformation des pratiques des minières ne va pas que dans la direction du plus grand progrès et est parfois empreint de contradictions.

### **Conclusion**

Devant la remise en question de la légitimité des activités minières, nous avons constaté qu'il était désormais impératif pour les compagnies minières de prendre en considération les impacts socio-environnementaux de leurs activités. De plus, il est désormais essentiel pour les compagnies minières de développer des relations harmonieuses avec les communautés locales pour s'assurer de l'acceptabilité sociale de leur projet. Dans le contexte où l'industrie minière jouit à priori d'une mauvaise réputation, les compagnies minières se doivent de prendre en compte de manière proactive les préoccupations et les intérêts des communautés locales. C'est ainsi que l'industrie minière a amorcé un travail de réflexion en vue de changer ses pratiques et son image à l'égard des communautés.

La transformation de ces pratiques peut être avantageuse pour les compagnies minières en ayant le potentiel d'éviter des retards dans la réalisation de leurs projets tout en préservant ou en redorant l'image d'une industrie qui serait perçue comme

socialement responsable (Boege et Franks, 2011). La mise en place de moyens de dialogue avec les communautés permettrait de réduire la probabilité que les groupes lésés recourent à des moyens plus perturbants comme des protestations publiques, des campagnes politiques ou médiatiques ou des actions légales pour faire entendre leurs droits et leurs préoccupations (Kemp et Gotzmann, 2008). De bonnes relations avec les communautés sont essentielles à mettre en place par les minières afin d'assurer la mise en branle rapide de leurs projets diminuant ainsi ses coûts. D'autre part, la prise en compte des préoccupations et des intérêts des communautés a le potentiel de créer des projets miniers pouvant maximiser les bénéfices et minimiser les impacts pour celles-ci. De plus, en donnant une voix à la communauté dans l'élaboration du projet, cela permettrait de diminuer une partie du déséquilibre de pouvoir entre les compagnies minières et les communautés. Par contre, encore faut-il que cette voix soit entendue et prise en compte dans les pratiques de l'entreprise. En effet, on peut se demander si de telles initiatives révèlent une réelle volonté des compagnies minières à transformer leurs pratiques ou s'il s'agit de changements symboliques visant avant tout à prévenir l'opposition des populations. Plusieurs schématisations de continuum d'engagement envers les communautés ont été élaborées à cet effet pour saisir le degré de transformation dont étaient porteuses les pratiques des entreprises à l'égard des communautés. Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur ces schématisations qui, bien qu'elles s'appliquent aux entreprises de manière générale, nous permettront d'éclairer notre compréhension du degré de transformation dont est porteuse la dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières.

## CHAPITRE II

### VERS L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE RAPPORTS AVEC LES COMMUNAUTÉS

Nous venons de voir au chapitre précédent que les rapports traditionnels qu'entretenaient les compagnies minières à l'égard de leur environnement social tendent à être de plus en plus remis en question, compromettant ainsi la poursuite de leurs activités. Cette remise en question est d'autant plus importante que selon le World Resources Institute (2003), les activités minières sont menées de plus en plus près d'endroits environnementalement et socialement sensibles où l'on retrouve notamment des populations autochtones. Le rapport souligne que plus du quart des mines actives se situent dans un rayon de dix kilomètres d'aires protégées et que les trois quarts opèrent dans des zones considérées de haute valeur écologique par les organisations de conservation. De même, avec la demande croissante en produits minéraux, les activités minières sont susceptibles de se rapprocher de plus en plus des communautés qui risqueront de plus en plus souvent d'être délocalisées pour laisser place aux activités minières (Vo et Brereton, 2014).

C'est dans ce contexte qu'au cours des dernières années, les compagnies minières tendent à accorder une plus grande importance aux rapports avec les communautés et à en transformer la forme dans le but de témoigner d'un plus grand engagement envers le développement durable, la responsabilité sociale et la gestion des parties prenantes (Kemp, 2010a). Cette transformation des rapports qu'entretiennent les compagnies minières avec les communautés s'est notamment manifestée de plusieurs manières et à différents degrés à travers plusieurs régulations volontaires qui ont émergé depuis le milieu des années 1990 et dont le nombre s'est accru de manière significative au cours des années 2000 (Schiavi et Solomon, 2007). Ces rapports

deviennent incontournables puisqu'ils constituent les outils mis de l'avant par les compagnies minières pour se montrer transparentes, légitimes, accessibles et équitables afin de se mettre au diapason des préoccupations des communautés (Kemp *et al.*, 2011). Cela dans un contexte où la prise en compte de l'acceptabilité sociale des communautés devient un incontournable puisque les décisions et les projets tant publics que privés font l'objet davantage de contestations. L'acceptabilité sociale est définie chez Gendron (2014) comme : « [l']assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, y compris le statu quo ». Ce jugement étant donc le résultat d'un processus collectif, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant pour l'influencer. C'est ainsi qu'on a vu émerger au cours des dernières années des termes tels que licence sociale d'opération, partage des bénéfices, participation de la communauté et partenariat pour le développement comme preuve de l'importance accordée par les compagnies minières aux considérations reliées à leur environnement social. Malgré la prolifération de ces différentes initiatives, jusqu'à tout récemment, le fonctionnement interne des compagnies minières quant à leurs rapports avec les communautés avait échappé à l'attention des chercheurs des sciences sociales, ceux-ci ayant davantage porté leur attention sur les impacts de l'extraction minière (Kemp et Owen, 2013). Selon Kemp et Owen (2013), il y a au cours des dernières années une réorientation en la matière où l'on assiste à une augmentation de la recherche menée au sein même des entreprises minières dans le but de comprendre les motifs, les habiletés et l'expérience des acteurs y travaillant dans la gestion qu'ils font des impacts sociaux.

Suivant cette réflexion, notre étude a comme objectif de déterminer dans quelle mesure l'émergence de cette dernière génération de rapports entre les communautés et les compagnies minières témoigne d'une réelle transformation vers une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle, cela en portant plus spécifiquement notre regard sur les acteurs évoluant au sein de l'entreprise. Dans le

présent chapitre, nous nous proposons d'étudier cette notion de rapports avec les communautés qu'entretiennent les compagnies minières. Pour ce faire, nous en poserons dans un premier temps les bases conceptuelles dans le but de bien circonscrire l'objet de notre étude. Par la suite, nous reviendrons sur la notion de communauté plus en détail en en posant les bases théoriques et pratiques afin de bien saisir notre conception de cet acteur ou plutôt de cet ensemble d'acteurs avec lesquels les compagnies minières entrent en rapport. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux différents angles sous lesquels cette question a été étudiée afin de dresser la portée et les limites des différentes approches mises de l'avant pour étudier cette question. Nous proposerons par la suite au terme de ce survol un cadre théorique se basant sur la justice institutionnelle visant à dépasser les limites de ces approches en offrant un éclairage nouveau sur la question. Nous terminerons ce chapitre en posant les questions et les hypothèses qui ont animé cette recherche.

## **2.1 Les bases conceptuelles des relations entre les compagnies minières et les communautés**

Dans le contexte où plusieurs idées et concepts sont avancés pour traduire le niveau des engagements des entreprises à l'égard des communautés, il nous apparaît incontournable au début de ce chapitre de nous interroger sur notre conception des rapports avec les communautés et d'en offrir les bases conceptuelles. Cette entrée en matière nous permettra ensuite de comprendre de quelle manière les rapports avec les communautés témoignent ou non d'une transformation des pratiques minières vers une plus grande justice. De la même manière, nous mettrons de l'avant les dimensions théoriques et pratiques de notre conception de la communauté. Cela nous permettra de bien centrer l'objet de notre étude puisque, comme nous l'avons souligné plus tôt, les compagnies minières entrent en relation avec une grande diversité d'acteurs. Il est par conséquent important de bien définir ce que nous entendons par communauté.

### *2.1.1 La notion de rapports avec les communautés*

Dans le contexte où est demandé un plus grand engagement des entreprises minières en terme de développement durable et de responsabilité sociale, celles-ci tendent à prioriser davantage le développement de rapports avec les communautés au niveau local (Humphreys, 2000). Selon Calvano (2008), les communautés locales deviennent le nouveau champ de bataille où les activités des entreprises sont contestés. En effet, les compagnies minières sont souvent accusées de causer de manière conscience ou non des conflits avec les communautés en soulevant des problématiques au niveau de la qualité de vie, des retombées économiques, de l'accès à l'eau et au territoire, des impacts sur l'environnement (Kemp *et al.*, 2011). C'est ainsi que pour assurer la mise en exploitation de leurs projets, les compagnies minières se doivent de prendre en compte les impacts socio-économiques et environnementaux de leurs activités tout en s'assurant de pouvoir générer des bénéfices et des opportunités pour la communauté locale. Cela est d'autant plus important que dans les communautés éloignées ou marginales, le développement minier constitue souvent le plus grand potentiel de développement en dépit des impacts négatifs qui peuvent y être reliés (Kemp, 2010a). Par contre, il a été largement documenté que des projets mal conçus au niveau de leur retombées pour le développement des communautés ont plutôt entraîné des répercussions négatives pour la communauté et favorisé l'émergence de conflits (Idemudia et Ite, 2006 ; Ite, 2005).

Il est important de distinguer trois types de rapports mis de l'avant par les compagnies à l'égard des communautés, soit les relations publiques, les relations avec les communautés et les initiatives de développement de la communauté (Kemp, 2010a). La distinction entre ces différents types d'interactions peut être difficile à faire puisqu'elles se ressemblent. Les deux premiers types d'interaction sont les plus difficiles à différencier. Les relations publiques privilégient l'agenda de la compagnie et la gestion de la réputation, alors que les relations avec les communautés ont émergé

plus tard, d'abord comme une partie auxiliaire aux fonctions de relation publique des grandes organisations; puis, vers la fin des années 1990, celles-ci ont évolué pour constituer une fonction clé des organisations (Peak, 1998). Les relations avec les communautés témoignent d'une transformation d'une approche centrée vers l'entreprise vers une approche cherchant le bénéfice des deux parties. Selon Kemp (2010a), les relations avec les communautés peuvent être conceptualisées comme une pratique tridimensionnelle impliquant de travailler pour la compagnie pour comprendre la perspective de la communauté locale, de lier la perspective de la compagnie et de la communauté afin de générer un dialogue et une compréhension mutuelle et de faciliter les changements organisationnels nécessaires pour améliorer la performance sociale de la compagnie. Les relations avec les communautés s'écartent donc de la conception traditionnelle des relations publiques. Toutefois, le degré auquel l'industrie minière est passée d'une approche de relations publiques à celle de relation avec les communautés fait l'objet de débats. D'ailleurs, Kemp et Owen (2013) notent que malgré ce que les compagnies minières prétendent, les relations avec les communautés ne se retrouvent pas encore au coeur de l'entreprise, mais restent plutôt en périphérie. Nous élaborerons sur ce point à la section suivante lorsque nous traiterons des différentes approches de la littérature s'intéressant aux différents degrés d'engagement dont sont porteurs les rapports avec les communautés. Finalement, pour ce qui est des initiatives de développement de la communauté, ce sont des initiatives qui privilégient le développement humain et la réduction de la pauvreté autour d'engagements pour la justice sociale, l'équité et l'inclusion. Ces initiatives sont centrées sur le développement de la communauté plutôt que sur la poursuite des objectifs et des intérêts de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question des rapports avec les communautés prend une place de plus en plus importante au sein des entreprises minières, que ce soit par obligation morale ou pragmatique. Nous retenons trois principaux éléments autour desquels notre concept de rapport avec les communautés se structure.

Un premier élément est le fait qu'au cours des dernières années, les relations avec la communauté et les initiatives de développement de la communauté tendent à être de plus en plus couplées au sein de l'industrie (Kemp et Owen, 2013). À cet effet, Kemp et Owen (2013) constatent l'émergence de fonctions de relation de développement avec les communautés, *community relations and development (CRD) functions*, au sein de l'industrie minière. Ces fonctions sont le reflet de l'implication des entreprises minières dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. De manière générale, les initiatives de relations de développements de la communauté fournissent aux compagnies les mécanismes à travers lesquels elles peuvent mener et faire la gestion de leurs relations avec les parties prenantes clés tout en protégeant leurs intérêts. Ces initiatives se manifestent par des stratégies d'engagements communautaires, de communication, de négociation, de résolution de conflit et de programmes de développement. La notion de rapport avec les communautés renvoie à l'ensemble des initiatives visant à consulter, informer et faire participer les gens quant aux activités et aux décisions prises par la compagnie ainsi que les initiatives visant à en maximiser les bénéfices et à en minimiser les impacts pour la communauté.

Le second élément que nous associons à notre concept de rapport avec les communautés est l'idée d'un « continuum » dans ces rapports. Nous reprenons cette idée de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) qui traitent de l'importance accrue des engagements communautaires pour les entreprises de manière plus générale, engagements qu'ils conçoivent comme un processus consistant à travailler en collaboration avec différents groupes et individus pour aborder les enjeux affectant leur bien-être. Il s'agit, pour les entreprises, d'une opportunité pour obtenir de la légitimité, gérer le risque social et co-développer des solutions innovantes en partenariat avec les membres de la communauté. Tandis que pour les communautés, les engagements des entreprises leur fournissent une avenue autre que gouvernementale pour résoudre leurs problèmes sociaux en leur offrant

investissement, emploi et possibilité de développement. Notre intérêt n'est toutefois pas dans la définition qu'ils donnent au concept, mais dans l'idée que ces engagements prennent une variété de formes ayant des répercussions différentes pour les communautés. Pour saisir l'effet de ces différentes initiatives sur les communautés, Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) soulignent l'idée d'un « continuum d'engagement communautaire » reflétant le niveau d'engagement de l'entreprise envers les communautés. Nous concevons les rapports avec les communautés comme un continuum d'initiatives traduisant un niveau plus ou moins important d'engagement de l'entreprise et donc de transformation de ses pratiques, transformation qui peut s'avérer profonde et réelle ou encore plutôt symbolique. Nous reviendrons en détail sur cette question à la prochaine section, lorsque nous discuterons des différentes schématisations qui ont été mises de l'avant pour saisir le degré d'engagement des entreprises envers les communautés.

Finalement, un dernier élément important à prendre en compte et sous-jacent aux rapports entre compagnies minières et communautés est la question du pouvoir. Dans le contexte de l'industrie minière, les déséquilibres de pouvoir entre les compagnies minières et les communautés ont été soulignés à maintes reprises (Bebbington et Bury, 2009 ; Whiteman, 2009). En effet, ces relations de pouvoir tendent à prioriser les investissements miniers par rapport aux conditions de vie locales et les droits miniers par rapport aux droits de la personne. De plus, lorsque les compagnies minières sont à l'écoute des préoccupations des communautés locales, il arrive qu'elles décident de celles qui soient importantes et légitimes et donc de celles qui seront prises en compte ou pas (Kemp *et al.*, 2011). D'un autre côté, il arrive que les interactions de la mine avec la communauté tendent à être orientées vers les parties prenantes les plus influentes et dominantes comme les médias, le gouvernement ou les représentants de la communauté (Kemp, 2010a), des parties prenantes qui n'ont pas nécessairement les mêmes préoccupations et intérêts que les autres groupes de la communauté qui se voient alors de facto exclus du processus. La question du pouvoir

dans les rapports est importante puisqu'un accroissement du déséquilibre de pouvoir entraîne une diminution de la confiance et de l'engagement entre les partenaires qui favorisent l'émergence de conflit (Kumar, Scheer et Steenkamp, 1995).

### *2.1.2 La notion de communauté :*

Le premier enjeu auquel font face les gestionnaires comme les chercheurs dans l'analyse des rapports avec les communautés est justement de comprendre et de définir ce qu'est une communauté. Bien que nous en ayons fourni une définition plus tôt, nous nous devons de souligner certaines considérations conceptuelles supplémentaires qui nous permettront de mieux comprendre la dynamique des rapports se structurant avec les compagnies minières. D'abord, celle-ci n'est pas nécessairement unanime dans son approbation ou son opposition à un projet minier puisque différents groupes au sein de la communauté peuvent avoir des intérêts divergents (Greenwood, 2001). Par exemple, devant l'arrivée d'un projet minier, certaines personnes pourront être en faveur (chômeurs, industriels et commerçants) alors que d'autres pourront s'opposer au projet (travailleurs de l'industrie touristique, environnementaliste). De plus, au sein même d'une communauté géographiquement déterminée, différents groupes ou individus en son sein peuvent avoir des intérêts divergents émanant de leurs multiples identités (Kapelus, 2002). En effet, les individus possèdent plusieurs identités qui viennent influencer leurs interactions sociales, l'appartenance à la communauté n'étant qu'une des identités possibles d'un individu (Calvano, 2008). Il y a donc, au sein d'une même communauté de lieu, différents groupes aux intérêts potentiellement divergents ainsi que des individus épousant plusieurs identités.

En plus de la conception qu'ont les individus de leur communauté, les compagnies minières participent également à la structuration de la communauté. Jenkins (2004) note que les communications des entreprises minières en terme de responsabilité

sociale insistent sur leur appartenance à la communauté. La construction que font les compagnies minières de la communauté est toutefois problématique puisqu'elle se base sur des critères mesurables et objectifs alors que les communautés tendent plutôt à se percevoir sur la base de croyances et de perceptions. D'ailleurs, la conception qu'ont les gens de leur communauté affectée par les activités minières ne sera pas nécessairement la même que celle établie par la compagnie minière, communauté pour laquelle la minière visera à maximiser les retombées et à réduire ses impacts. Cela peut être problématique pour les compagnies minières puisqu'elles risquent alors d'alimenter de la jalousie chez certains groupes qui percevront ne pas recevoir leur juste part des bénéfices en dépit de se sentir concernés et affectés par les activités de la minière (Luning, 2012).

Il sera particulièrement intéressant d'être attentif aux dimensions de pouvoir qui s'inscrivent autour de la définition de qui sont les gens faisant partie de la communauté et avec lesquels la compagnie minière entretiendra alors des rapports. La définition que l'on donne à une communauté constitue une construction qui peut lui être imposée de l'extérieur par le chercheur ou la compagnie minière et qui n'est pas nécessairement le reflet de l'expérience vécue de ses membres (Kapelus, 2002).

## **2.2 Un continuum d'engagement communautaire : les différents niveaux d'engagement des entreprises**

Comme nous l'avons vu, on assiste depuis les dernières années à l'émergence d'une nouvelle génération de rapports entre les compagnies minières et les communautés qui va au-delà de l'approche plus traditionnelle des relations publiques. Dans cette deuxième section, nous souhaitons explorer la manière dont cette nouvelle génération de rapports en émergence a été étudiée dans la littérature scientifique. Pour ce faire, nous présenterons quatre différentes schématisations de rapports avec les communautés relevées par Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) dans la littérature ainsi que la schématisation qu'eux-mêmes y présentent suite à leur revue

de la littérature. Ces cinq différentes schématisations se rassemblent, selon ces auteurs, sous l'idée d'un « continuum d'engagement communautaire ». Les rapports avec les communautés sont classés dans cette perspective sur un continuum allant des pratiques les moins impliquées aux plus impliquées avec les communautés selon les différentes conceptions élaborées par les auteurs de ces schématisations. Bien que ces schématisations soient élaborées dans la perspective des entreprises de manière générale, elles trouvent des échos dans la manière dont peut être appréhendée la transformation des rapports qu'entretiennent les compagnies minières avec les communautés.

### *2.2.1 Les relations interorganisationnelles*

#### *2.2.1.1 La schématisation d'Austin (2000)*

Deux premières schématisations ont été établies pour saisir les relations interorganisationnelles des entreprises, c'est-à-dire les relations qu'une organisation entretient avec d'autres organisations. Dans sa schématisation, Austin (2000) s'est intéressé aux relations de collaboration entre les entreprises et les organisations sans but lucratif. Celui-ci constate que la collaboration entre ces deux entités tend à devenir de plus en plus importante dans le contexte de l'accélération de l'interdépendance entre les acteurs où de plus en plus de fonctions exercées par les gouvernements viennent à être dévolues au niveau local à des acteurs tant publics que privés. Austin envisage la collaboration entre les entreprises et les organismes sans but lucratif sous un continuum de trois niveaux comportant chacun leurs caractéristiques et leurs fonctions distinctes traduisant une collaboration de basse à élevée, soit : philanthropique, transactionnelle et intégrative. Le niveau philanthropique se caractérise par une relation largement centrée sur le don charitable. Elle est très circonscrite en terme de ressources déployées et de points d'interaction. Ensuite, un nombre croissant de relations tend à migrer vers le niveau transactionnel où s'effectuent des échanges explicites de ressources prenant forme

autour d'activités spécifiques. Il s'agit d'une relation mutuellement bénéfique pour les partenaires dans laquelle les bénéfices circulent consciemment dans les deux directions. Finalement, le plus haut niveau de collaboration, dit intégratif, se caractérise par une collaboration où la mission, les gens ainsi que les activités des partenaires fusionnent au sein d'actions collectives et d'une intégration organisationnelle.

L'intérêt de la perspective d'Austin consiste à fournir un cadre analytique et des exemples empiriques permettant aux chercheurs de même qu'aux gens impliqués dans la relation d'approfondir la compréhension de la manière dont les alliances se forment et évoluent. Elle permet aux acteurs d'avoir une base pour discuter du type de relation qu'ils ont entre eux, de la manière dont elle évolue et de la direction dans laquelle ils veulent la voir évoluer. Cette progression n'est toutefois pas automatique et des régressions peuvent survenir. De plus, ce continuum n'est pas normatif dans le sens où une étape serait nécessairement meilleure qu'une autre. D'ailleurs, certains partenaires peuvent décider qu'un niveau plus bas de collaborations peut mieux convenir à leurs situation, objectifs ou stratégies (Sinclair et Galaskiewicz, 1997). Cela puisque bien qu'un niveau plus élevé de collaboration comporte des gains, celui-ci implique également davantage d'efforts et d'investissements, soit des coûts plus importants (Austin, 2000). Ces différents niveaux de collaboration ne sont pas étanches, ils se confondent. C'est-à-dire que l'on peut retrouver différentes caractéristiques distinctives de différents niveaux au sein d'une même relation entre une entreprise et un organisme sans but lucratif.

Mutch (2011) déplore toutefois que la question du pouvoir ne soit analysée qu'indirectement, car elle n'est pas au coeur de l'analyse d'Austin. Ainsi, le pouvoir ne constitue pas l'angle central et à ce titre n'est pas bien défini et n'est pas analysé de manière critique. La question du pouvoir est importante puisque, selon Navarro-Flores (2006), les rapports de pouvoir sont présents dans les compromis que font les

acteurs entre eux puisqu'ils résultent d'une négociation dans laquelle les acteurs dominants cherchent à imposer leurs intérêts aux autres acteurs. La question du déséquilibre de pouvoir n'est donc pas prise en compte de manière satisfaisante par Austin alors qu'elle est indissociable de l'analyse des rapports entre les compagnies minières et les communautés.

#### 2.2.1.2 La schématisation de Hardy et Phillips (1998 )

Toujours dans la perspective de l'analyse des relations interorganisationnelles, Hardy et Phillips (1998) mettent de l'avant une schématisation plus nuancée et critique des relations entre les organisations qui ne se limite pas au lien entre les entreprises et les organismes sans but lucratif, mais prend en compte les différents liens interorganisationnels dans lesquels évoluent les entreprises. Hardy et Phillips font également état de l'attention accrue dont fait l'objet la collaboration entre les organisations comme moyen de prendre en compte l'émergence des nouveaux enjeux entourant la mondialisation et le développement durable. La collaboration a été considérée par plusieurs comme un moyen de résoudre des problèmes insurmontables qui ne sauraient être résolus par la confrontation ou la compétition (Trist, 1983). Selon Hardy et Phillips (1998), ce constat s'explique par le fait que la plupart de la littérature qui a analysé la collaboration interorganisationnelle aurait adopté une perspective fonctionnaliste plutôt que critique oblitérant ainsi la question du pouvoir. Plusieurs enjeux dont se préoccupent les théoriciens critiques comme l'exploitation, la répression, l'injustice et l'asymétrie de pouvoir dans les relations ont été souvent négligées dans l'analyse des relations interorganisationnelles (Knights, Murray et Willmott, 1993). En effet, Navarro-Flores (2006) souligne le réductionnisme de ces théories qui font abstraction du contexte sociétal dans lequel celles-ci s'insèrent. Devant ce constat, Hardy et Phillips (1998) s'emploient à jeter un oeil plus critique sur les relations de collaboration, particulièrement dans le contexte de buts conflictuels et de déséquilibre de pouvoir entre les organisations. Dans cette

perspective, la collaboration ne serait pas toujours une solution désirable pour résoudre les problématiques entre les organisations alors que les conflits ne constitueraient pas nécessairement un facteur négatif des relations entre les organisations.

La collaboration ne constituerait qu'une des stratégies d'engagement des entreprises pour faire la gestion du domaine interorganisationnel dans lequel elles opèrent. Les auteurs soulignent qu'il y aurait en tout quatre stratégies d'engagement utilisées par les parties prenantes pour maintenir ou changer les paramètres. D'une part, il y a deux types de stratégies caractérisées par une dynamique de coopération, soit la collaboration et la conformité et d'autre part deux types de stratégies caractérisées par une dynamique de conflit, soit la contention et la contestation. C'est-à-dire que la coopération ne serait pas toujours garante de collaboration et le conflit pourrait être producteur d'innovation comme nous le verrons.

Avant de passer en revue ces différentes stratégies, nous allons nous attarder à la question du pouvoir dans le domaine interorganisationnel. L'intégration du pouvoir dans la schématisation de Hardy et Phillips est intéressante puisqu'elle permet de donner un sens particulier à la dynamique des relations entre les organisations, ce que ne permettait pas de saisir l'approche d'Austin (2000). Les auteurs présentent un cadre simplifié du pouvoir comportant trois aspects. D'abord, il y a l'autorité formelle qui réfère au droit légitimement reconnu par la partie du subordonné à ce que la partie dominante puisse prendre les décisions en vertu de sa position (Astley et Sachdeva, 1984). Cette autorité formelle peut être détenue par une seule organisation comme le gouvernement, être partagée entre différentes organisations comme dans le cas de coentreprises, ou encore être dispersée. Ensuite, la distribution des ressources joue un rôle important dans les relations de pouvoir puisqu'une organisation comptant sur une autre pour lui fournir des ressources comme de l'expertise, de l'argent ou de l'équipement se retrouve alors en situation de dépendance envers celle-ci, ce qui la

place en désavantage de pouvoir. Le dernier aspect permettant d'avoir une influence au sein du domaine des relations interorganisationnelles est la légitimité discursive. Le discours joue un rôle important dans la construction de la réalité sociale, en permettant de mettre de l'avant certains enjeux et d'en oblitérer d'autres (Mumby et Stohl, 1991). La combinaison de ces trois aspects du pouvoir fournit un cadre analytique permettant de saisir différents modèles de distribution du pouvoir ayant des implications importantes et tout aussi différentes sur la dynamique des relations entre les organisations comme nous allons maintenant le voir dans les quatre stratégies d'engagement mis de l'avant par Hardy et Phillips (1998).

Une première stratégie de coopération est la collaboration qui opère sous un modèle de pouvoir partagé où le pouvoir de définir le problème et d'en proposer des solutions est partagé entre les différentes parties. Cela ne veut toutefois pas nécessairement dire que les partenaires ont un pouvoir égal, que les détenteurs de pouvoir doivent renoncer au leur ou encore que les ressources doivent être distribuées également. Par contre, toutes les parties se doivent d'avoir un pouvoir suffisant pour prévenir l'imposition de solutions et de décisions à eux ou à d'autres parties affectées. La collaboration constitue un engagement mutuel dans lequel les partenaires participent de manière volontaire.

La stratégie de conformité peut donner l'impression que les relations entre les parties sont très coopératives, alors que celles-ci peuvent être caractérisées par un important déséquilibre de pouvoir. Dans ce type de stratégie, il n'y a pas de collaboration entre les parties, mais plutôt une conformité d'une partie au désir de l'autre ayant un plus grand pouvoir. Ce déséquilibre de pouvoir permet alors à la partie détentrice du pouvoir d'opter pour une stratégie de régulation visant à contrôler le changement ou à maintenir la situation en sa faveur. La coopération est donc dans ce cas-ci seulement apparente : elle vise plutôt à renforcer la position privilégiée d'une partie au détriment de l'autre.

Quant aux deux autres stratégies relevées par Hardy et Phillips, celles-ci sont caractérisées par une dynamique de conflit. Le conflit y est défini comme un comportement incompatible entre des parties dont l'intérêt diffère. Une première stratégie caractérisée par une dynamique de conflit est la contention. Celle-ci se déploie dans le contexte où de nouvelles organisations émergent et luttent pour renverser les paramètres existants afin de faire une place et en défiant les parties prenantes dominantes. La stratégie de contention vise à marginaliser, du moins initialement, les nouvelles organisations lorsque leur légitimité est la plus vulnérable et précaire étant donné que ces organisations constituent une menace pour celles existantes.

L'autre stratégie se situant dans la dynamique du conflit est la contestation. Dans cette perspective, l'organisation critiquant les détenteurs du pouvoir le fera seulement dans les limites des paramètres existants lui permettant de maintenir sa légitimité auprès de différentes parties prenantes. Cette stratégie a le potentiel d'engendrer certaines concessions de la part des organisations dominantes toutefois, ces dernières peuvent coopter des organisations qui seront considérées comme légitimes perpétuant ainsi leur domination dans les relations interorganisationnelles.

En somme, l'approche mise de l'avant par Hardy et Phillips a l'avantage de discerner parmi les différentes stratégies de relations interorganisationnelles mises de l'avant par les organisations, celles ayant le plus grand potentiel de synergie et d'innovation. Cette distinction est possible en s'attardant à la question du pouvoir et plus particulièrement aux trois aspects qui le composent, soit l'autorité formelle, la distribution des ressources et la légitimité discursive évoquées plutôt. D'ailleurs, cette approche critique des relations interorganisationnelles mettant l'accent sur la question du pouvoir est l'une des forces de cette schématisation. En effet, elle permet de cerner les acteurs dominants au sein de la relation afin d'éviter d'adopter leur perspective

lorsque l'on juge du succès de la collaboration puisque celle-ci sera biaisée par leurs intérêts.

### *2.2.2 Les relations entre les parties prenantes*

Les deux schématisations de relations interorganisationnelles des entreprises que nous venons de voir nous permettent d'apprécier le niveau d'engagement des entreprises dans leurs relations. Nous avons pu voir que celles-ci étaient complexes et non-monolithiques dans le sens où elles pouvaient progresser ou régresser et différents niveaux d'engagement pouvaient coexister au sein d'une même relation entre une entreprise et un organisme sans but lucratif. Nous allons maintenant nous attarder sur deux autres schématisations qui s'intéressent davantage aux relations entre les entreprises et les parties prenantes s'approchant ainsi de l'intérêt de notre recherche où nous nous intéressons moins aux relations interorganisationnelles des entreprises, mais aux rapports qu'elles entretiennent avec leur environnement social.

#### *2.2.2.1 La schématisation de Morsing et Schultz (2006)*

Morsing et Schultz (2006) développent une schématisation du continuum des rapports d'engagement des entreprises reposant sur les communications que celles-ci entretiennent avec leurs parties prenantes. La conception de ces relations par les auteurs s'écarte donc de la manière que sont traditionnellement conçues les relations publiques. Afin d'avoir une meilleure compréhension du niveau d'engagement dont témoignent ces processus de communication mis de l'avant par les entreprises, les auteurs optent pour la théorie du sensemaking. Le sensemaking est un processus social au cours duquel les organisations et les groupes de personnes qui y travaillent donnent sens à des choses se produisant autour d'elles en étant en conversation avec les autres, en lisant les communications des autres ou en échangeant des idées avec les autres. C'est donc dire qu'aucun gestionnaire et qu'aucune organisation ne peut construire le sens seul, en étant isolé (Craig-Lees, 2001). Selon Gioia et Chittipeddi

(1991), le sensemaking constitue une période de compréhension où s'effectue un travail interprétatif visant à comprendre le désir des autres et à y attribuer une signification. Ces auteurs élargissent la notion de sensemaking en y introduisant la notion de sensegiving. Cette dernière notion constitue une période d'influence où les gestionnaires articulent une vision abstraite qu'ils disséminent et défendent auprès des parties prenantes afin d'influencer la manière dont celles-ci comprennent ou donnent sens à une situation. Morsing et Schultz (2006) soutiennent que non seulement les gestionnaires, mais aussi les parties prenantes peuvent supporter et contribuer aux efforts de responsabilisation sociale des entreprises en prenant part de manière active au processus de sensemaking et de sensegiving, permettant aux différents acteurs d'avoir une meilleure compréhension de leurs attentes mutuelles.

Dans la schématisation de Morsing et Schultz (2006), les relations avec les parties prenantes sont liées à trois stratégies de communication de responsabilité sociale consistant à informer, répondre et à les impliquer. D'abord, la stratégie visant à informer les parties prenantes est caractérisée par une communication unidirectionnelle de l'organisation vers les parties prenantes. La communication est vue comme un moyen de dire et non pas d'écouter où le but est d'informer le public de la manière la plus objective possible à propos de l'organisation. C'est donc dire que c'est l'organisation qui impose un sens aux autres parties prenantes.

La stratégie de communication consistant à répondre aux parties prenantes se caractérise par un modèle de communication bidirectionnelle asymétrique. Bien qu'il y ait une communication circulant de l'organisation vers le public et du public vers l'organisation, il y a un déséquilibre en faveur de l'organisation où celle-ci tente par cette stratégie de changer les attitudes et le comportement du public. La communication y est perçue comme un outil permettant d'avoir une rétroaction sur ce que va accepter et tolérer le public.

Contrastant avec ces deux approches, l'implication des parties prenantes suppose un dialogue entre ces dernières et l'organisation. Cette stratégie est caractérisée par un modèle de communication symétrique dans lequel s'insère un processus itératif progressif de sensemaking et de sensegiving où, idéalement, l'organisation ainsi que les parties prenantes changeront. En effet, les organisations devraient non seulement influencer les parties prenantes, mais chercher à être influencées par elles et changer lorsque nécessaire. Dans cette perspective, la tâche principale des gestionnaires consiste à s'assurer que l'organisation est capable d'établir des interactions systématiques et continues avec une multiplicité de parties prenantes. Il s'agit donc d'établir un dialogue bidirectionnel où l'objectif principal consiste à apporter une compréhension mutuelle, une entente rationnelle ou un consentement.

La schématisation de Morsing et Schultz (2006) s'avère intéressante en ce qu'elle s'attarde non pas sur la gestion des parties prenantes, mais sur la relation entre les entreprises et ses parties prenantes et la construction de sens qui peut s'opérer dans ces relations; il s'agit d'un processus pouvant s'articuler par la mise en place de divers forums d'échanges où peut avoir lieu un dialogue authentique permettant de développer des rapports plus harmonieux entre les entreprises et les communautés. Toutefois, la schématisation développée par ces auteurs ne permet pas de comprendre les motivations profondes qui amènent les organisations à adopter une stratégie de communication plutôt qu'une autre. De surcroît, cette schématisation explique mal les motivations et les intérêts qu'ont les parties prenantes à prendre part à ces stratégies. De plus, la question du déséquilibre de pouvoir pouvant caractériser des initiatives mises en place, voire imposées par les entreprises, n'est pas abordée.

#### 2.2.2.2 La schématisation de Pater and Vanlierop (2006)

Toujours dans la perspective du sensemaking, Pater et Van Lierop (2006) développent une analyse se structurant autour de deux pôles. Ces deux pôles

correspondent à deux approches de gestion des parties prenantes distinctes permettant de définir et d'implanter la responsabilité sociale d'une organisation.

À une extrémité du spectre, se trouve une perspective allant de l'intérieur de l'entreprise vers l'extérieur (inside-out perspective). Dans cette perspective, les entreprises définissent leurs responsabilités de manière indépendante en les basant sur leurs caractéristiques internes comme leur ambition et leurs compétences. Les attentes des parties prenantes sont considérées comme moins pertinentes pour déterminer sa responsabilité sociale. Cette perspective ne conduit pas nécessairement à des comportements irresponsables de l'organisation puisqu'une telle perspective permet de développer une politique de responsabilité sociale à long terme et de manière cohérente qui sera fortement intégrée en son sein étant donné qu'elle reposera sur ses valeurs et ses caractéristiques. Toutefois, une telle perspective comporte certaines difficultés inhérentes au fait que l'identification de la responsabilité d'une organisation peut s'avérer arbitraire dans la mesure où elle est déconnectée des attentes des communautés.

À l'autre extrémité du continuum, on retrouve la perspective allant de l'extérieur de l'entreprise vers l'intérieur (outside-in perspective) où les organisations définissent leur responsabilité sociale en regard des revendications et des attentes de leurs parties prenantes plutôt que de la définir en leur sein. Cela soulève la question de savoir à quelles parties prenantes l'organisation doit répondre. Aussi, bien que cette perspective puisse paraître à première vue plus proactive que la perspective allant de l'intérieur de l'entreprise vers l'extérieur, elle n'intègre pas nécessairement les demandes de toutes les parties prenantes.

Nous venons de voir que dans ces deux perspectives de définition de la responsabilité sociale, celle-ci n'était définie que par un groupe d'acteur, soit l'organisation ou les parties prenantes dominantes alors que, comme nous l'avons vu plus tôt, les normes

éthiques ne peuvent être définies de manière indépendante. D'autant plus que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe où il devient plus difficile pour les différents acteurs d'entretenir une compréhension mutuelle dans un contexte où les parties prenantes ont des intérêts divergents et conflictuels. Par conséquent, Navarro-Flores (2006) soulève trois problèmes à la décontextualisation des relations interorganisationnelles. D'abord, cette décontextualisation conduit à formuler des théories réductionnistes. Ensuite, cela offre une compréhension limitée du phénomène puisque les outils d'analyse sont dépourvus du contexte sociopolitique et du contenu de la relation interorganisationnelle. Enfin, ces approches décontextualisées apportent une conception technocratique des relations organisationnelles qui écarte le rôle des acteurs et les rapports de pouvoir générant ainsi des analyses superficielles et incomplètes. C'est ainsi que Pater et Van Lierop (2006) soutiennent que les organisations devraient adopter une troisième perspective visant la symbiose entre les intérêts des différentes parties prenantes et les caractéristiques internes de l'organisation.

Cette schématisation est intéressante puisqu'elle permet de mettre en lumière l'importance pour les entreprises de développer des rapports bidirectionnels où les deux parties peuvent s'influencer mutuellement dans la manière dont leurs rapports se développent. Bien que cette troisième voie soit intéressante, les auteurs n'élaborent pas sur la manière dont les rapports entre les entreprises et les communautés peuvent évoluer pour ce mettre en place. Nous allons terminer cette section en présentant la schématisation de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) qui aspirent à réconcilier les forces des quatre schématisation que nous venons de présenter jusqu'à présent.

### 2.2.3 La schématisation de Bowen, Newnham-Kahindi et Herremans

Selon Bowen, Newnham-Kahindi et Herremans (2008), malgré la variété d'études à travers lesquelles les engagements communautaires ont été analysés, il y a des similitudes frappantes entre celles-ci. En effet, l'ensemble de celles-ci note une augmentation du niveau d'engagement communautaire des entreprises allant du partage d'information, en passant par le dialogue et la collaboration jusqu'à l'intégration de la communauté et de son leadership dans la relation. Les auteurs ont nommé ces trois étapes du continuum d'engagement communautaire transactionnel, transitionnel et transformationnel. (voir tableau 2.1)

**Tableau 2.1 Trois types d'engagement communautaire**

Dimension	Engagement transactionnel	Engagement transitionnel	Engagement transformationnel
Position de l'entreprise	«Redonner » Investissement dans la communauté	« Bâtir des ponts » Implication dans la communauté	« Changer la société » Intégration à la communauté
Communication	Unidirectionnelle	Bidirectionnelle	Bidirectionnelle
Nombre de partenaires communautaires	Plusieurs	Plusieurs	Peu
Fréquence des interactions	Occasionnelle	Répétée	Fréquente
Nature de la confiance	Limitée	Évolutive	Relationnelle
Apprentissage	Transféré de l'entreprise	Transféré à l'entreprise	Généré conjointement
Contrôle sur le processus	Entreprise	Entreprise	Partagé
Bénéfices et résultats	Distincts	Distincts	Communs

D'après : Bowen, Newnham-Kahindi et Herremans, 2008

L'approche transactionnelle est caractérisée par des investissements de l'entreprise dans la communauté. On peut penser aux dons, à l'implication bénévole d'employés

dans la communauté ou encore à la formation des gens de la communauté. Cette approche est caractérisée par la mentalité de redonner aux communautés. La plupart des communications sont unidirectionnelles : l'entreprise transmet de l'information à la communauté.

L'approche transitionnelle constitue quant à elle une étape intermédiaire où les communications s'effectuent de manière bidirectionnelle entre l'entreprise et la communauté à travers la consultation et la collaboration. Ces types d'engagements sont transitoires dans le sens où ils vont au-delà d'une approche unidirectionnelle, mais sans aller vers un partage du contrôle du processus et des ressources de l'entreprise, celui-ci restant entre les mains de cette dernière. Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008) soulignent que plusieurs entreprises mettant de l'avant des engagements se voulant transformationnels se situent plutôt à cette étape transitoire étant donné que ces engagements s'avèrent plutôt symboliques qu'ils ne reflètent un réel partenariat avec la communauté.

Finalement, l'engagement transformationnel se caractérise par un apprentissage et une création de sens en partenariat, un partage dans la gestion des projets et un leadership de la communauté dans les processus de décision. Cette étape va au-delà des engagements symboliques en se basant sur un dialogue authentique avec la communauté où les besoins et les ressources de la communauté sont pleinement intégrés aux processus de décision de l'entreprise. Les bénéfices qui en ressortent profitent autant à l'entreprise qu'à la communauté.

### **2.3 Fondement théorique de l'approche de la justice institutionnelle**

Partant de la schématisation de Bowen, Newenham-Kahindi et Herremans (2008), qui offre une synthèse intéressante des différentes schématisations que nous avons passées en revue, nous allons présenter le cadre théorique que nous emploierons pour

déterminer dans quelle mesure la dernière génération de rapports avec les communautés entretenus par les compagnies minières témoigne d'une réelle transformation de leurs rapports avec les communautés vers une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle.

Nous allons définir dans un premier temps en quoi consiste la théorie de la justice institutionnelle. Pour ce faire, nous présenterons la théorie de la justice organisationnelle sur laquelle repose la justice institutionnelle. L'objectif ici n'est pas de dresser un portrait complet de cette théorie et des différents débats qui l'ont traversée, mais plutôt d'en dresser les lignes directrices. Cela nous permettra de comprendre en quoi ce cadre théorique forme la base sur laquelle nous avons constitué notre cadre théorique de la justice institutionnelle. Dans un deuxième temps, nous allons nous intéresser à la manière dont la justice organisationnelle a été employée pour faire l'analyse des relations entre les compagnies minières et les communautés. Cela nous permettra de montrer la portée et les limites de l'utilisation de ce cadre théorique éclairant ainsi la pertinence du recours à la justice institutionnelle qui vise à dépasser ces limites. Finalement, nous verrons en quoi consiste la justice institutionnelle en mettant l'accent sur ce qui la distingue de la justice organisationnelle dans l'analyse des rapports entre les compagnies minières et les communautés locales.

### *2.3.1 La justice organisationnelle comme fondement théorique*

La théorie de la justice organisationnelle a principalement mis l'accent sur l'analyse de la perception qu'ont les individus de l'équité et de la justice dans les relations entre employeurs et employés (Husted, 1998). C'est donc dire qu'il s'agit d'une théorie qui cherche à expliquer les rapports structurant la justice au sein de l'entreprise. Plus précisément, la justice organisationnelle se réfère aux perceptions qu'ont les employés d'une organisation de l'équité du traitement passé qu'ils ont reçu de la part

de cette organisation (Hosmer et Kiewitz, 2005). Il s'agit d'une vision subjective de la justice basée sur l'expérience plutôt qu'une détermination morale objective de la justice reposant sur des principes absolus. La justice organisationnelle s'est d'abord intéressée aux questions d'iniquité à travers le principe de l'équité d'Adams (1965). Selon Adams (1965), l'iniquité est le résultat de l'analyse par un individu d'une situation où il juge que la rétribution de ses efforts est soit insuffisante ou moindre que celle d'autrui pour les mêmes efforts. Il y a donc une évaluation faite par l'individu par rapport à lui-même et par rapport à autrui. En d'autres termes, il s'agit de la perception de l'équité dans la distribution des ressources dans un échange, soit la dimension distributive de la justice.

Par contre, l'allocation juste des ressources n'est pas suffisante, il faut également que la procédure utilisée pour déterminer cette allocation soit juste, ce qui constitue la dimension procédurale de la justice (Thibaut et Walker, 1978). À cela vient s'ajouter la justice interactionnelle qui concerne la perception du respect qu'ont les individus de la mise en place de cette procédure dans les interactions sociales (Bies et Moag, 1986). Nous reviendrons plus en détail sur ces différentes formes de la justice lorsque nous traiterons de notre cadre théorique puisque nous les reprendrons en les adaptant à l'analyse de notre objet d'étude.

### *2.3.2 La justice organisationnelle et les relations entre les compagnies minières et les communautés locales*

Certains auteurs ont tenté de dépasser le cadre dans lequel a été utilisée la théorie de la justice organisationnelle pour faire l'analyse de la manière dont s'articule la justice au-delà de l'entreprise en vue de structurer des relations justes avec les gens de la communauté locale, allant plus loin que les relations publiques. Nous allons voir de quelle manière cette tentative a été réalisée dans le contexte spécifique qui nous intéresse dans notre recherche, soit celui de l'industrie minière. Selon Whiteman (2009), les préoccupations quant à la justice s'ancrent au sein de plusieurs types

d'interactions sociales qui dépassent le cadre des relations entre employeurs et employés. L'utilisation faite de la justice organisationnelle par Whiteman pour l'analyse des relations entre les compagnies minières et les communautés s'avère intéressante puisqu'elle permet de voir de quelle manière la justice organisationnelle peut être utilisée pour approfondir l'analyse des relations entre les compagnies minières et les communautés.

Toutefois, l'étude de Whiteman (2009) s'insère dans un contexte autochtone rendant ainsi difficilement transposables ses résultats pour notre recherche. D'autant plus que l'auteure met l'accent sur les divergences culturelles entourant la notion de justice entre les entrepreneurs miniers et les autochtones. De plus, on peut déplorer le fait que l'analyse qui est faite de la compagnie minière repose sur une vision plutôt anthropologisante de celle-ci où elle vient à être considérée comme un acteur à part entière cherchant à maintenir sa position de pouvoir à l'égard des communautés. Le rôle des employés qui sont chargés de développer les rapports avec les communautés est laissé de côté. Cela est problématique puisque ceux-ci sont porteurs d'une vision propre de la justice qui a pu être encouragée ou inhibée par les objectifs et les contraintes reliés à leur position dans l'entreprise. Nous reviendrons plus loin sur ce point dans l'élaboration de notre cadre théorique qui vise à pallier cette lacune.

Kemp *et al.* (2011) ont quant à eux poussé plus loin la réflexion sur la justice organisationnelle en analysant la perspective des acteurs oeuvrant au sein des compagnies minières dans la mise en place de mécanismes de plaintes (*grievances mechanism*). Les travaux de ces auteurs ont eu l'avantage de désanthropologiser l'entreprise afin de mettre en lumière le rôle de différents acteurs au sein même de l'entreprise minière. Ceux-ci ont voulu comprendre dans quelle mesure les gestionnaires ont essayé de prendre en compte les préoccupations des communautés ou ont échoué à saisir la dynamique des préoccupations de la communauté dans la mise en place de mécanismes de gestion de plaintes. Ainsi, les auteurs ont mis

l'accent sur les tentatives des gestionnaires pour prendre en compte les préoccupations des communautés plutôt que les effets positifs ou négatifs qui en ont résulté.

Bien que ces auteurs mettent de l'avant une approche théorique intéressante, nous relevons trois limites à leur démarche. D'abord, nous déplorons l'anonymat entourant les sites analysés puisque cela a limité la capacité de la recherche à fournir des informations spécifiques au contexte, une limite d'ailleurs reconnue par les auteurs. Nous sommes conscients de la nécessité de préserver l'anonymat des personnes interviewées ainsi que les réticences que peuvent avoir les compagnies minières à voir leur site être formellement identifié dans des projets de recherches. Nous avons malgré tout pour ambition et pour objectif dans cette recherche de dépasser cette lacune en situant le cas analysé dans son contexte. Le contexte de l'exploitation minière est particulièrement pertinent pour comprendre certains enjeux particuliers pouvant avoir fait l'objet de conflit. Nous reviendrons sur la question de l'étude de cas lorsque nous exposerons notre stratégie de recherche.

Ensuite, l'étude ne reprend que les formes procédurale et interactionnelle de la justice. Les auteurs justifient ce choix par le fait que la justice distributive aurait été déjà largement analysée dans la littérature. Nous reconnaissons que la justice procédurale et la justice interactionnelle ont fait l'objet de moins de recherches que la justice distributive, mais cela ne justifie pas d'en faire abstraction pour comprendre un cas donné. La justice distributive peut être particulièrement pertinente lorsque le contexte est connu puisque l'on peut alors prendre en compte l'impact qu'ont eu les rapports avec les communautés sur leur bien-être. De plus, cela nous permet de constater dans quelle mesure la compagnie minière aura effectivement pris en compte les préoccupations de la communauté quant aux bénéfices et aux répercussions du projet proposé. On peut ainsi faire à la fois l'analyse des tentatives effectuées pour transformer leurs pratiques ainsi que leurs résultats.

Finalement, nous trouvons intéressant et pertinent de se servir de la justice organisationnelle pour faire l'analyse des relations entre les compagnies minières et les communautés, mais nous croyons que la terminologie employée est erronée. La justice organisationnelle, il faut le rappeler, a été principalement employée pour faire l'analyse des relations entre employeurs et employés (Husted, 1998). Nous croyons qu'il serait plus à propos de parler ici de justice institutionnelle. C'est-à-dire de traiter d'une justice qui est structurée au sein et à travers l'institution qu'est l'organisation composée d'acteurs et qui se déploie auprès d'acteurs extérieurs à celle-ci, soit les gens de la communauté. C'est en ayant à l'esprit ces constats que nous allons maintenant définir ce que nous entendons par justice institutionnelle.

#### **2.4 La théorie justice institutionnelle et ses formes**

La justice institutionnelle telle que nous la concevons vise à redéfinir l'utilisation faite de la justice organisationnelle en vue d'élargir la conceptualisation de l'entreprise privée dans sa dimension institutionnelle, d'où le nom de justice institutionnelle. La justice institutionnelle vise à déterminer de quelle manière la conception de la justice s'articule au-delà de l'entreprise dans la structuration de ses rapports avec les communautés alors que la justice organisationnelle fait l'analyse de la perception de la justice au sein de l'entreprise.

D'entrée de jeu, il faut rappeler que dans notre perspective, l'entreprise est une structure institutionnelle dans laquelle on retrouve des individus hiérarchisés et où sont dictés des comportements organisationnels (Champion et Gendron, 2005). Ce ne sont pas des lieux de consensus ou de stabilité, mais des lieux de lutte où différents groupes et individus compétitionnent et interagissent pour établir une compréhension coordonnée des objectifs de l'entreprise. D'ailleurs, dans le contexte minier, les individus chargés de mettre en place les rapports avec les communautés sont en

minorité dans des organisations tournées vers des objectifs techniques, ce qui se traduit par un manque de ressources et de support mis à leur disposition (Bourke et Kemp, 2011). La justice institutionnelle vise à mettre l'accent sur les individus chargés de mettre en oeuvre les rapports avec les communautés afin de cerner leur vision de la justice et la portée et les limites auxquelles cette vision de la justice est confrontée au sein de l'organisation.

D'autre part, lorsqu'il est question de la justice mise de l'avant dans les rapports avec les communautés, nous ne nous intéressons pas à l'atteinte d'un idéal de la justice, mais à l'avancement de celle-ci. Cette notion de l'avancement de la justice est inspirée des travaux de Amartya Sen qui remettent en question l'atteinte d'un idéal de justice tel qu'on le retrouve dans l'oeuvre de Rawls en vue d'encourager plutôt une progression continue vers la justice par l'élimination des injustices. En effet, Sen rejette l'institutionnalisme transcendantal de Rawls puisqu'il est plus important selon lui de pouvoir prendre des décisions permettant d'améliorer la justice même de manière partielle et incomplète plutôt que d'être paralysé dans des débats visant à définir la société juste idéale (Arjona *et al.*, 2012). Il y a des situations d'extrêmes injustices qui demandent une attention immédiate alors que la quête d'un concept idéal de justice risque de ne pas aboutir à court terme. La justice, chez Sen, est plus qu'une idée, c'est une expérience vécue sur la manière dont les individus sont traités et la manière dont les individus perçoivent comment les autres sont traités. De plus, la justice consiste en plusieurs idées émanant des différences de conditions humaines, d'institutions et de capacités des individus (Arjona *et al.*, 2012). C'est ainsi que dans la perspective que Sen développe de la justice, nous voulons nous attarder à la manière dont les transformations, même progressives, des pratiques des entreprises minières arrivent ou pas à diminuer les injustices dans les rapports compagnie-communauté.

Maintenant que nous avons défini en quoi consiste la justice institutionnelle et ce qui la distingue de la justice organisationnelle, nous allons présenter les différentes formes de justice qui la composent. À cet effet, nous reprenons les formes de la justice organisationnelle, mais en les appliquant aux relations entre compagnie minière et communauté afin de développer notre modèle théorique. Ces formes sont la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice distributive. Nous verrons ensuite les dimensions qui composent ces différentes formes de la justice telles qu'on les retrouve au tableau 2.2.

**Tableau 2.2 Les différentes formes de la justice institutionnelle et leurs dimensions**

Formes de la justice institutionnelle		
Procédurale	Interactionnelle	Distributive
	Pouvoir	Bénéfices
	Dialogue	Répercussions
	Participation	Vision du développement de la communauté
		Présence d'injustices passées

#### *2.4.1 La justice procédurale*

La justice procédurale se réfère au processus plus formel à travers lequel les décisions sont prises. La justice procédurale influe directement sur le niveau d'acceptabilité des décisions (Gibson, 1989) et le niveau de confiance que les gens ont envers les

décideurs (Tyler, Rasinski et Spodick, 1985). La perception de l'indépendance du processus de décision est particulièrement importante pour que celui-ci soit considéré comme juste. Pour renforcer cette perception, il faut notamment assurer aux gens le pouvoir de contrôler le développement, la présentation et la sélection de l'argumentaire structurant la décision (Thibaut et Walker, 1975). Les individus jugent plus juste les processus sur lequel ils ont la capacité d'influencer le résultat. Dans le contexte minier, la justice procédurale se réfère notamment aux mécanismes de plaintes et à la procédure de suivi interne de celles-ci ainsi qu'à de bonnes pratiques en matière d'engagement avec les communautés notamment dans la prise en compte de leurs préoccupations. Cette forme de justice est renforcée si les acteurs de l'entreprise minière s'assurent que les gens de la communauté ont une voix au sein des processus de décisions entourant les projets miniers.

#### *2.4.2 La justice interactionnelle : deux sous-dimensions*

La justice interactionnelle met l'accent sur les communications interpersonnelles entre les individus (Greenberg, 2011). Certains auteurs distinguent deux sous-dimensions (Colquitt, 2001 ; Colquitt *et al.*, 2001). Il y a d'abord la justice interpersonnelle qui renvoie à la perception qu'ont les gens de la sensibilité sociale des décideurs dans les relations formelles et informelles qu'ils entretiennent avec eux (Whiteman, 2009). Une situation sera jugée juste par les individus si les décideurs prennent en compte leurs préoccupations avec sensibilité puisque ceux-ci se sentiront traités de manière respectueuse et juste (Rahim, Magner et Shapiro, 2000). La justice relationnelle renvoie donc au degré de respect et de régularité dans les interactions sociales entre les gestionnaires de la compagnie minière et les gens de la communauté.

Ensuite, il y a la justice informationnelle qui renvoie au degré d'honnêteté et de rétroaction fiable au sein des interactions sociales. Les gens désirent des informations

honnêtes et des justifications approfondies quant aux décisions les affectant, et ce, particulièrement au niveau de projets d'exploitation de ressources naturelles (Lawrence, Daniels et Stankey, 1997). Whiteman et Mamen (2002a) soulignent que la perception de la justice informationnelle est affectée par la dynamique de pouvoir du discours puisque les compagnies minières et les gouvernements racontent activement des histoires positives quant aux décisions entourant l'exploitation des ressources naturelles, histoires qui tendent à dénaturer ou à marginaliser les critiques dans le but de fabriquer l'apparence d'un consensus au sein de la communauté.

Malgré la distinction qui est faite par certains auteurs entre la justice interpersonnelle et la justice informationnelle, ces deux sous-dimensions tendent à être hautement corrélées dans la perception qu'ont les individus de la justice d'une situation (Greenberg, 2011). D'ailleurs, la plupart des recherches en justice organisationnelle ne font pas la distinction entre ces deux éléments et celles qui le font rapportent une grande corrélation entre ces formes de justice (Ambrose et Schminke, 2009). C'est ainsi que bien que l'on souligne l'existence de ces deux sous-dimensions au sein de la justice interactionnelle, lorsque nous traiterons de cette forme de justice, à moins d'avis contraire, nous référerons à la justice interactionnelle comme forme à part entière sans en distinguer les sous-dimensions. La justice interactionnelle est particulièrement importante dans le contexte minier puisque les relations entre la compagnie minière et la communauté se poursuivront tout au long de la vie de la mine et même souvent après sa fermeture (Kemp *et al.*, 2011).

#### *2.4.3 Trois dimensions de la justice procédurale et de la justice interactionnelle*

Maintenant que nous avons vu en quoi consistent la justice procédurale et la justice interactionnelle dans la perspective de la justice institutionnelle, nous allons voir de quelle manière ces formes de la justice se déploient dans le contexte minier afin de diminuer les injustices dans les rapports entre les compagnies minières et les

communautés locales. Pour ce faire, nous allons nous inspirer des concepts de pouvoir, de dialogue et de participation qui nous permettront d'approfondir notre compréhension de ces formes de justice (Kemp *et al.*, 2011). Ces différents concepts nous ont permis de déterminer le degré de transformation des pratiques de l'industrie minière vers une diminution des injustices à la fois pour les formes de la justice procédurale et celles de la justice interactionnelle. Nous allons maintenant voir en détail en quoi consistent chacun de ces concepts et en quoi ceux-ci sont reliés à la justice procédurale et à la justice interactionnelle dans le contexte minier.

#### 2.4.3.1 Le pouvoir

Dans le contexte minier, plusieurs études et critiques ont signalé le déséquilibre de pouvoir existant dans les relations entre les compagnies minières et les communautés que ce soit à l'étranger ou plus près de chez nous au Canada et au Québec (Bebbington et Bury, 2009 ; Laforce, Lapointe et Lebuis, 2012 ; Whiteman, 2009). Ces relations tendent à mettre la priorité sur les investissements miniers et les droits miniers plutôt que les conditions de vie de la population et leurs droits. Dans la perspective de la justice procédurale et interactionnelle, il faudrait éviter d'exacerber le déséquilibre de pouvoir existant tout en faisant la promotion de pratiques visant à créer un espace alternatif où les déséquilibres de pouvoirs seraient atténués (Kemp *et al.*, 2011). Cela est d'autant plus important que l'industrie minière québécoise évolue dans un contexte législatif lui accordant de larges pouvoirs par rapport aux communautés locales. Ces asymétries de pouvoir font l'objet de nombreuses critiques contribuant à remettre en cause la légitimité de cette industrie. C'est ainsi que les groupes marginalisés et minoritaires (autochtones, femmes, jeunes et personnes âgées) devraient pouvoir faire valoir leurs préoccupations au sein d'un processus de décisions qui ne serait pas entièrement sous le contrôle de l'entreprise.

Pour ce faire, les compagnies minières devraient élaborer la structure du processus de décision en collaboration avec les acteurs de la communauté afin de s'assurer que ceux-ci peuvent participer de manière pleine et entière à ce processus (Kemp *et al.*, 2011). Dans un contexte autochtone, on peut penser à la nécessité d'élaborer un processus de décision qui prend en compte les préoccupations exprimées de manière orale ou encore dans leurs langues (Whiteman, 2009). Pour un contexte non autochtone, on peut penser à la nécessité d'aménager un espace de discussion au sein de la communauté facilement accessible, ce qui peut être un enjeu dans de petites communautés rurales qui ne disposent pas nécessairement de tels espaces et dont la population peut s'étendre sur de grandes distances. Cette question du pouvoir est particulièrement importante dans le contexte minier puisque, comme le souligne Coumans (2010), alors que ces initiatives sont mises de l'avant de manière volontaire par les compagnies minières, celles-ci sont imposées aux communautés qui en sont les hôtes. Si la communauté perçoit qu'il y a une asymétrie de pouvoir dans le processus de relation mis en place par la minière, la communauté risque de ne pas avoir confiance en ce processus risquant alors de l'éviter pour privilégier d'autres avenues comme la protestation pour faire valoir leur position et remettre en cause la légitimité des dynamiques de pouvoirs existantes.

#### 2.4.3.2 Le dialogue

Le dialogue se définit comme le codéveloppement des connaissances où l'accent est mis sur la compréhension mutuelle entre les acteurs (Westoby et Owen, 2010). Ce codéveloppement des connaissances est particulièrement important dans le contexte minier où les compagnies et les communautés évoluent autour de valeurs et de connaissances différentes qui affectent les perceptions qu'ont chacune des parties l'une de l'autre (Calvano, 2008). Le dialogue se distingue de la consultation tant dans le contenu que dans le processus (Arnstein, 1969). Le dialogue consiste en une démarche motivée à bâtir une relation entre les différents acteurs alors que la

consultation cherche davantage à promouvoir les objectifs de l'entreprise. C'est ainsi que le dialogue permet de différencier une approche des relations avec les communautés basée sur les relations publiques de celle basée sur de véritables rapports avec les communautés (Kemp, 2010a).

Plus précisément, il faut que les gens sentent qu'ils ont un espace mis à leur disposition pour exprimer leurs opinions au sein du processus de décision entourant le projet proposé. Selon Kemp *et al.* (2011) bien que cela puisse apparaître contre-intuitif pour les gestionnaires, la création d'un espace abordant les déséquilibres de pouvoir de manière précoce dans le projet a le potentiel d'atténuer le risque de conflits futurs tout en permettant de faire progresser la justice. Par contre, s'il n'y a pas un réel dialogue mis en place, la compagnie risque d'accroître le sentiment de frustration et d'impuissance de la communauté à son égard. Étant donnée les qualités relationnelles associées au dialogue, celui-ci concerne précisément les formes de la justice procédurale et de la justice interactionnelle.

#### 2.4.3.3 La participation

La participation renvoie à la possibilité pour les gens de la communauté de faire part de leurs préoccupations au sein d'un processus formel et de voir celles-ci être prises en compte par l'entreprise et avoir une influence sur le développement du projet que celle-ci propose. La participation est définie comme les efforts organisés pour accroître le contrôle des individus sur les ressources et les institutions de régulation dans une situation sociale donnée pour des individus qui en étaient jusqu'alors exclus (Whiteman et Mamen, 2002b). D'entrée de jeu, lorsque l'on s'intéresse à la participation, il faut s'interroger à savoir qui peut participer, c'est-à-dire à qui s'adresse le mécanisme mis en place. Cette question est liée à la dimension du pouvoir évoquée précédemment puisque bien que les mécanismes mis en place par les compagnies minières pour entrer en relation avec les communautés s'efforcent

d'inclure les groupes marginalisés, ceux-ci ne prennent pas nécessairement en considération le déséquilibre de pouvoir existant entre la compagnie et la communauté (Kemp, 2010b). À cet effet, les compagnies minières sont critiquées pour orienter leurs relations vers les groupes influents et les élites qu'elles considèrent représenter la communauté. Le choix sélectif des participants entraîne la perception d'injustices procédurales étant donnée la perception que les individus sélectionnés pour participer aux décisions ne sont pas impartiaux. Dans le contexte minier, on peut penser à la perception négative qu'auront les individus quant à la décision d'approuver un projet minier particulier si la minière a choisi elle-même les personnes pouvant intervenir sur cette décision puisque celles-ci pourront être perçues comme ayant un intérêt dans le projet. De plus, les groupes autochtones soutiennent que leurs contributions au sein du processus de consultation sont souvent ignorées puisque les compagnies minières prennent en considération les points sur lesquels ils sont en accord et ignorent les éléments de désaccords (Whiteman, 2009). On peut se demander si l'on retrouve le même phénomène pour les contributions des opposants au projet proposé.

Ensuite, il est important de s'intéresser au niveau de participation qu'ont les gens de la communauté au sein du processus de décision, c'est-à-dire le degré de contrôle et d'influence qu'ils peuvent avoir sur les décisions. Le fait de rendre le processus de décision plus participatif et transparent rendrait celui-ci plus légitime, contribuant ainsi à faire avancer la justice (Booth et Halseth, 2011). La participation des gens de la communauté devrait s'effectuer avant, pendant et après le projet afin de bien mesurer les bénéfices et les répercussions du projet pour la communauté en amont et d'atténuer les impacts de la fermeture de la mine en aval. La participation des gens de la communauté au sein du projet est plus susceptible de faire contribuer celui-ci de manière positive à son développement que si le projet lui est imposé de l'extérieur (Veiga, Scoble et McAllister, 2001). D'une part, la participation permet de soulever des enjeux seulement connus par les gens de la communauté et qui ne peuvent pas

être accessibles à la compagnie minière autrement. D'autre part, la participation permet de révéler les valeurs et les préoccupations de la communauté auxquelles la compagnie devra être attentive afin de pouvoir notamment déterminer l'acceptabilité potentielle des impacts et des risques liés à son projet par la communauté. Par exemple, si une communauté confère une grande valeur à un territoire précis, comme un boisé ou une rivière, il sera dans l'intérêt de la compagnie minière d'éviter de perturber celui-ci pour ne pas attiser les craintes ou la colère de la population à l'égard de son projet. Dans cette perspective, il est intéressant de se demander dans quelle mesure les compagnies minières seraient prêtes à accepter l'idée qu'une communauté puisse refuser son projet ou encore à consentir aux modifications qu'une communauté juge nécessaires pour rendre le projet acceptable.

Il est également important que les mécanismes de participation mis en place puissent être adaptés au contexte de la communauté (Whiteman et Mamen, 2002b). Par exemple, des processus participatifs favorisant l'utilisation d'Internet risquent d'exclure certains individus de la communauté.

En somme, étant donné que la justice procédurale est fortement dépendante de la perception des gens d'avoir leurs opinions prises en compte, des rapports avec les communautés plus transparents et plus participatifs affecte positivement cette forme de justice. De plus, dans la perspective de la justice interactionnelle, il est important que les interactions entre les décideurs et les gens de la communauté soient empreintes de respect et d'honnêteté. Par contre, si la compagnie minière limite l'implication de la communauté au minimum ou si la participation s'avère seulement symbolique sans avoir d'effet sur le projet, elle risque plutôt d'accroître le sentiment d'injustice de la communauté.

#### 2.4.4 *La justice distributive*

La troisième et dernière forme de la justice institutionnelle est la justice distributive. Cette forme de la justice réfère à la perception individuelle ou collective de l'équité du résultat d'une entente ou d'un processus de décision, soit la perception de l'équité de la fin atteinte. Cette équité émane de la comparaison que font les individus entre leurs contributions (input) et leurs rétributions (output) ainsi qu'à l'égard d'autres individus ou groupes pour une même situation. Dans le contexte minier, nous concevons la contribution des communautés au projet minier comme étant les répercussions que la communauté subit pour la mise en place du projet minier. La réception de ces impacts constitue la contribution de la communauté au projet minier en y fournissant un espace pour ses opérations. Les rétributions renvoient aux bénéfices que comporte le projet pour la communauté. La dimension comparative réfère à la manière dont les répercussions et les bénéfices sont distribués entre les gens au sein de la communauté, mais aussi de quelle manière ces impacts et ces bénéfices se comparent à ceux de projets semblables pour d'autres communautés.

Lorsque l'on s'intéresse aux bénéfices et aux répercussions, nous devons également nous attarder à l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle dans leur distribution. Du point de vue de l'équité intragénérationnelle, les études de la justice environnementale révèlent que les personnes pauvres tendraient à subir de manière disproportionnée les impacts environnementaux négatifs reliés à certains types de projets sans en recevoir des bénéfices équivalents (Blanchon, Moreau et Veyret, 2009). On peut penser à la pratique de déverser des déchets chimiques dans les quartiers afro-américains pauvres (Laurent, 2012). Pour qu'il y ait justice dans cette perspective, Laurent (2009) souligne l'importance qu'il y ait un traitement équitable des différents groupes de la communauté où aucun de ceux-ci ne devrait assumer une part disproportionnée des impacts environnementaux des projets proposés. La question du traitement équitable des différents groupes de la communauté se pose de

manière particulière dans le contexte minier puisque la localisation de la mine sera prédéterminée par la présence géologique d'un gisement commercialement exploitable. Ainsi, les compagnies minières peuvent difficilement choisir de déplacer leur projet vers des endroits où leurs activités pourraient être considérées plus justes. Par contre, on peut s'interroger sur les impacts disproportionnés que font peser certains projets miniers sur les populations autochtones ou encore sur certaines parties de la population dans le cas de projets miniers situés en milieu urbain puisque les riverains des projets seront plus affectés par les activités de la mine que les gens qui en sont éloignés. Cela est d'autant plus problématique que ce n'est pas l'ensemble des gens qui vont bénéficier du projet minier au travers notamment de l'emploi. Dans la perspective de l'avancement de la justice distributive, les initiatives des compagnies minières devraient être particulièrement attentives à l'équité intragénérationnelle dans la distribution des répercussions subies par ces groupes et prévoir des mesures d'atténuation et des bénéfices en conséquence afin qu'il y ait équité entre les différents individus et groupes de la communauté.

Pour ce qui est de l'équité intergénérationnelle, celle-ci renvoie au devoir de la génération présente de répondre à ses besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs comme souligné dans la définition du développement durable du rapport Brundland (Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), 1988). Dans cette perspective, il faut des principes de prévention et de réparation des dommages adoptés par les acteurs tirant profit de ces dommages. De plus, il faut envisager une perspective de conservation des ressources dans le cadre d'un partage intergénérationnel (Gendron, 2006). Ainsi, dans un souci d'équité intergénérationnelle et donc d'avancement de la justice, l'industrie minière devrait viser l'internalisation des coûts environnementaux, sociaux et économiques liés à ses activités.

Finalement, il est important de souligner que le choix de l'activité minière entraîne la fermeture d'autres possibilités économiques. Il faut donc que les compagnies minières soient attentives au contexte dans lequel s'insère leur projet minier. Par exemple, le projet s'insère-t-il dans une communauté de tradition minière ou viendrait-il plutôt compromettre sa vocation touristique? Un projet risque d'être davantage perçu positivement si le projet s'insère dans le modèle de développement de la communauté en offrant notamment des emplois à des personnes qui ont déjà des qualifications pour ce type d'emploi au sein de la communauté. Par contre, si le projet vient compromettre les activités économiques de la communauté à long terme en portant atteinte au potentiel touristique de la communauté, le projet risque de faire l'objet de davantage de contestation. Cela d'autant plus qu'une partie de la main-d'oeuvre risque de provenir de l'extérieur de la communauté ce qui favorisera une fuite des bénéfices en dehors de la communauté.

Avant de passer à la prochaine section, nous devons souligner un autre élément à prendre en compte dans la perspective de la justice distributive : celui de la question des injustices historiques et cumulatives et de leur rôle dans les relations actuelles entre une compagnie minière et une communauté. L'héritage de projets de développement passés qui a été vécu négativement par une communauté ou bien qui a laissé des impacts négatifs pour la communauté risque d'alimenter des préoccupations et le ressentiment des gens à l'égard des projets qui leur sont présentés actuellement (Cragg et Schwartz, 1996). De tels projets ayant représenté l'échec de la part des compagnies minières à proposer des projets pouvant assurer le développement de la communauté, ceux-ci minent la confiance des gens envers la capacité qu'ont les entrepreneurs miniers à avoir effectivement changé leurs pratiques. Étant donné l'importance que peuvent avoir les injustices passées dans la dynamique des rapports avec les communautés, il sera particulièrement intéressant dans notre étude de prendre en compte le cas analysé dans son contexte afin de repérer de telles injustices.

L'intérêt de la justice institutionnelle par rapport à la justice organisationnelle est de partir de la manière dont se structure la justice au sein de l'entreprise, mais en cherchant à analyser de quelle manière celle-ci s'applique à des individus situés à l'extérieur de l'entreprise. L'intérêt réside tout particulièrement dans la déconstruction de l'entreprise en mettant l'accent sur les rapports entre les individus oeuvrant au sein de l'entreprise et les individus au sein de la communauté locale. Cette conception de l'entreprise comme structuration d'acteurs permet une analyse prenant en compte les relations de pouvoir internes au sein des entreprises qui nous permettent d'avoir une meilleure compréhension la marge de manoeuvre qu'ont les individus au sein des dispositifs de gestion quant à la mise en oeuvre de principes de gestion à l'égard des parties prenantes. D'ailleurs, Kemp *et al.* (2011) font le constat que la perspective des acteurs de la compagnie minière comme porteurs de justice dans l'élaboration des rapports avec les communautés reste un phénomène relativement peu exploré. Cet aspect est important puisque les individus à l'oeuvre au sein d'une entreprise sont porteurs d'une vision propre de la justice dans l'élaboration de ces rapports, vision qui peut se heurter à des contraintes à l'intérieur de l'entreprise comme les impératifs de rentabilité ou la capacité à rendre des résultats rapidement.

La justice institutionnelle s'avère particulièrement intéressante pour saisir les différents enjeux conflictuels pouvant être soulevés entre une compagnie minière et la communauté locale puisque ces enjeux peuvent s'articuler autour de la procédure ou des interactions en plus de se structurer autour d'intérêts divergents qui renvoient aux différentes formes de la justice que nous avons définies précédemment. Par exemple, un projet minier prenant en compte la dimension de la justice distributive en s'insérant dans le développement auquel aspire une communauté pourrait tout de même être l'objet de critiques au niveau des dimensions procédurale et interactionnelle de la justice si le processus de relation avec la communauté ne prend pas en compte le déséquilibre de pouvoir entre les parties et n'entreprend pas un réel dialogue participatif avec la communauté. De l'autre côté, on peut s'imaginer des

promoteurs miniers mettant en place des rapports avec les communautés justes du point de vue procédural et interactionnel, mais faisant tout de même l'objet de critiques de la part des individus de la communauté au niveau de la justice distributive, critiques qui pourraient se structurer autour de la crainte de la destruction permanente d'un lieu ayant une valeur économique (tourisme) ou encore culturelle pour la communauté. Bref, il est essentiel que les individus oeuvrant au sein des entreprises minières prennent en compte l'ensemble des formes de la justice s'ils veulent mettre de l'avant des rapports avec les communautés procédant d'un réel avancement de la justice pour les individus de la communauté locale.

### **Conclusion et présentation de nos questions de recherche**

Dans la problématique du chapitre 2, nous nous sommes interrogés sur les rapports qu'ont entretenus historiquement les compagnies minières avec les communautés locales en Abitibi-Témiscamingue. Nous avons dans un premier temps mis en lumière le rôle des minières dans le développement de l'Abitibi-Témiscamingue et les relations que celles-ci entretenaient avec ces communautés. À cet effet, il était particulièrement intéressant et pertinent de s'attarder au régime minier québécois et à l'évolution que celui-ci a connue puisqu'il offre le cadre régulant les pratiques, les droits et les obligations des compagnies minières, notamment envers les communautés. Nous avons pu voir que les compagnies minières ont joué un rôle essentiel dans le développement de l'Abitibi-Témiscamingue en servant de catalyseur pour la structuration de pôle de peuplement et les investissements gouvernementaux. Par contre, cette industrie a également eu de nombreuses conséquences négatives pour la région lors des périodes creuses du cycle minier particulièrement pour les communautés mono-industrielles qui ont vu leur taux de chômage grandement augmenter et leur population décliner. Pour ce qui est des relations qu'ont entretenues les compagnies minières avec les communautés au cours de cette période, nous avons vu que celles-ci tournaient essentiellement autour des luttes pour l'amélioration des

conditions de travail, luttes qui furent ardues puisque les compagnies minières n'ont pas hésité à les enrayer en recourant aux briseurs de grève.

Nous avons vu ensuite dans un deuxième temps que dans le contexte de l'augmentation des préoccupations quant aux impacts socio-environnementaux des activités des entreprises, les compagnies minières ne pouvaient pas ignorer ces préoccupations si elles voulaient assurer de maintenir la légitimité de leurs activités. Des réflexions ont été amorcées au sein de l'industrie et ont mené à la mise en place de codes de pratiques, la plupart du temps volontaires, et de politiques d'entreprise en vue de transformer leurs pratiques dans la perspective du développement durable.

C'est dans ce contexte où les compagnies minières manifestent une volonté de transformer leurs pratiques que dans ce deuxième chapitre, nous avons réfléchi sur la nature, la signification et la portée de ces transformations dans les rapports entre les compagnies minières et les communautés. Nous avons d'entrée de jeu voulu déterminer l'objet de notre étude, soit les rapports entre les compagnies minières et les communautés. Par la suite, nous avons défini ce que nous entendions par communauté. Nous avons choisi de nous référer dans notre mémoire à la communauté de lieu ou communauté locale puisque c'est la première qui est affectée par les impacts de l'industrie minière, impacts qui, comme nous l'avons vu, sont nombreux et importants dans cette industrie. Il est par conséquent essentiel pour les compagnies minières d'entretenir de bons rapports avec ces communautés dans le contexte où leurs activités sont de plus en plus remises en question à travers la mobilisation des communautés locales.

Afin de saisir de quelle manière se développent et s'articulent ces rapports, nous avons passé en revue cinq schématisations catégorisant le niveau d'engagement des entreprises envers les communautés. Ces différentes schématisations nous ont permis

d'apprécier les différentes manières dont pouvait être appréhendé le degré d'engagement des entreprises envers les communautés.

Pour saisir le degré de transformation dont témoignent les rapports entre les compagnies minières et les communautés, nous avons proposé un cadre théorique se basant sur la justice organisationnelle, celui de la justice institutionnelle. La justice institutionnelle vise à appréhender la manière dont la justice s'incarne au sein de l'entreprise à travers les individus qui y travaillent afin d'entrer en relation avec des acteurs situés à l'extérieur de celle-ci. Nous avons vu que pour qu'il y ait un réel avancement de la justice, toutes les formes de la justice devaient être prises en compte soit la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice distributive.

Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche vise à analyser le degré de transformation dont témoignent les rapports avec les communautés mis en place par les compagnies minières. C'est ainsi que la question principale qui anime ce mémoire est la suivante : La dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières est-elle porteuse d'une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle?

Afin de bien cerner cette question, nous viserons également à répondre aux deux sous-questions suivantes. Pour chacune de ces questions, nous suggérerons une hypothèse inspirée par notre travail de conceptualisation que nous avons mené jusqu'à présent dans ce mémoire. Ces hypothèses constitueront le point de départ de notre expérimentation en jouant le rôle de pont entre notre travail d'élaboration théorique et notre travail de vérification en en fournissant l'orientation générale (Mace et Pétry, 2000).

1— Comment le contexte organisationnel d'une compagnie minière influence la manière dont sont comprises les différentes formes de la justice par les individus chargés de la mise en place des rapports avec les communautés? Dans la perspective où nous voulons mener une analyse désanthropologisante de l'entreprise, cette question vise à porter une attention particulière aux individus chargés des rapports avec les communautés afin de cerner leur vision de la justice et la portée et les limites auxquelles celle-ci est confrontée au sein de l'organisation lorsque vient le temps d'établir des rapports avec les communautés. Nous avons pour hypothèse que les objectifs de rentabilité imposés au personnel minier favorisent une approche instrumentale des relations qu'ils incarnent avec les communautés pour le compte de l'entreprise.

2 — La manière dont les gens de la communauté font l'expérience des différentes formes de la justice (procédurale, interactionnelle et distributive) dans cette dernière génération de rapports avec les communautés révèle-t-elle une plus grande justice? Cette dernière question est importante pour confronter cette dernière génération de rapports avec les communautés mise en place par les minières à l'expérience qu'en font ceux qui en sont les destinataires, d'autant plus que les gens de la communauté ne conçoivent pas nécessairement ce qui est juste de la même manière que la compagnie minière. Dans le contexte où les minières nous apparaissent évoluer encore sous la prémisse où tout développement minier serait nécessairement bon et tendent à délégitimer les critiques portant sur le fond/le pourquoi de leur projet pour ne prendre en compte que celles portant sur la forme/le comment de leur projet, nous postulons comme hypothèse que bien que les minières donnent une voix aux gens de la communauté, ceux-ci ne peuvent remettre en cause la pertinence du projet proposé. La question de la pertinence du projet minier ne serait donc toujours pas à l'ordre du jour des rapports avec les communautés créant ainsi un biais dans la forme et le contenu des questions pouvant être discutées en faveur du projet minier. Ainsi, les gens de la communauté ne feraient pas l'expérience d'une plus grande justice dans

cette dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières malgré les efforts des compagnies minières. Dans cette perspective, Yates (2013) met de l'avant différents types de légitimité se rattachant aux attentes des communautés auxquelles sont associés différents degrés d'engagement souhaités de la part des promoteurs allant de l'approche informationnelle, la consultation jusqu'à la concertation ou la co-décision. Il s'agit d'aller au-delà de la *simple* acceptabilité des projets vers une appropriation et une identification des communautés à ceux-ci à travers un degré d'engagement élevé des promoteurs.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Nous venons de voir que les rapports entre les compagnies minières et les communautés se sont transformés dans le contexte où leurs activités sont de plus en plus critiquées. Nous avons par la suite constaté que le degré de transformation dont témoignent ces nouveaux rapports peut être appréhendé de plusieurs manières. Dans le présent chapitre, nous allons présenter la méthodologie qui a guidé la conduite de notre recherche afin d'analyser la nature et l'impact des transformations dont témoignent les rapports avec les communautés mis en place par les compagnies minières. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps notre stratégie générale de recherche, qui a reposé sur l'étude de cas. Nous poursuivrons en présentant notre stratégie de collecte de données qui a consisté en la collecte de documents et la tenue d'entrevues semi-dirigées. Finalement, nous présenterons le corpus de données et notre stratégie d'analyse.

#### **3.1 Stratégie de recherche**

##### *3.1.1 Positionnement épistémologique*

Cette recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique interprétativiste. Celle-ci consiste à associer la réalité à l'action des acteurs où la généralisation de la connaissance repose sur la compréhension de la signification que les acteurs donnent à leurs actions. En effet, dans cette perspective, ce sont les individus qui créent leur environnement par leur pensée et leurs actions dans un monde où rien n'est

déterminé, où l'humain fait ses choix selon ses finalités (Perret et Séville, 2007). Dans cette perspective, la réalité objective ne peut être atteinte par le chercheur, celui-ci ne peut que l'interpréter. La connaissance produite par le chercheur est donc subjective et contextuelle. Cette position convient bien au travail de recherche que nous avons réalisé puisque celui-ci visait à comprendre la manière dont les rapports avec les communautés témoignent d'un avancement de la justice en mettant en forme la signification qu'en donnent les acteurs qui les mettent en place (le personnel de la compagnie) et ceux qui en sont les destinataires (les gens de la communauté).

Ce positionnement épistémologique favorise une démarche de type inductive où le caractère universel des critères de validité, tel que soutenu par les positivistes, est remis en cause puisque l'essence de l'objet ne peut pas être atteinte, les hypothèses sont relativistes (Perret et Séville, 2007). Dans notre recherche, nous avons exploré en profondeur un phénomène pour y déceler le sens que lui attribuent les différents acteurs. La compréhension de ce phénomène dérive de son contexte, ce qui en nécessite une description détaillée. Il s'agit de comprendre de quelles manières se manifeste ce phénomène plutôt que de vérifier la conformité de celui-ci à une théorie. La perspective inductive se marie donc très bien à la nature de notre phénomène qui, comme nous l'avons vu, reste relativement peu exploré. C'est ainsi que dans une perspective interprétativiste basée sur une démarche inductive, nous avons fait émerger des généralités théoriques de l'étude et de l'observation d'un cas en vue d'enrichir la théorie de la justice institutionnelle dans le cadre de son application au contexte minier.

### *3.1.2 La recherche qualitative*

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés aux rapports avec les communautés mis en place par le personnel d'une compagnie minière où le contexte organisationnel joue un rôle important sur la forme et la portée prises par de tels

rapports. Nous avons donc eu pour ambition dans cette recherche de recueillir une grande quantité d'informations hétérogènes afin de comprendre le phénomène dans son contexte afin d'en dégager une interprétation. Il a donc été nécessaire de recueillir des descriptions exhaustives des initiatives et des événements qui y ont été reliés tout en s'enquérant des expériences, des croyances et des pensées des gens qui ont été impliqués dans leur élaboration (Gagnon, 2005).

Les méthodes qualitatives permettent de dégager une vision holistique du phénomène étudié en fournissant une connaissance approfondie de l'interaction entre les acteurs, leurs comportements et leurs sentiments (Gagnon, 2005). Elles permettent de vérifier la présence de relations entre les variables en comprenant le comment et le pourquoi de l'existence de ces relations (Eisenhardt, 1989). C'est ainsi que nous avons opté pour une approche qualitative en vue de recueillir les données nécessaires pour répondre aux objectifs de notre recherche. Notre objectif vise, rappelons-le, à comprendre de quelles manières les rapports avec les communautés témoignent d'un avancement de la justice en nous intéressant à leur mise en place par des individus au sein d'une exploitation minière particulière. À l'opposé, l'approche quantitative s'intéresse davantage à la fréquence des phénomènes étudiés qu'à leur signification, alors que, comme nous l'avons dit plutôt, nous adhérons à une perspective interprétativiste de la réalité où celle-ci ne peut qu'être interprétée. L'approche quantitative ne peut donc pas conduire la vision holistique à laquelle nous aspirons dans la compréhension du phénomène que nous avons souhaité étudié.

### **3.2. L'étude de cas**

L'approche qualitative s'avère particulièrement intéressante pour l'étude de cas puisqu'elle permet d'observer et d'analyser les phénomènes comme un tout intact et intégré (Gagnon, 2005). Bien qu'il n'existe pas de définition univoque de l'étude de cas dans la littérature, nous retenons la définition qu'en donne Yin (1989) pour qui

l'étude de cas ne constitue pas une méthode, mais bien une stratégie de recherche impliquant des méthodes de collecte et d'analyse des données. L'étude de cas constitue une stratégie de recherche visant à traiter d'un phénomène contemporain dans son contexte où ses frontières ne sont pas clairement définies (Yin, 1989). Toujours selon Yin, l'étude de cas fait face à une situation particulière sur le plan technique où une grande quantité de variables peuvent être évaluée ayant pour conséquence de devoir s'appuyer sur de nombreuses sources d'informations pour faire converger les résultats par triangulation. C'est ainsi que le développement de propositions théoriques en amont servira à guider la collecte et l'analyse des données.

Cette définition de l'étude de cas confirme l'intérêt de cette stratégie pour notre recherche puisque pour faire l'analyse des relations entre les compagnies minières et les communautés, il est essentiel d'étudier ce phénomène dans son contexte. Cela nous a permis d'appréhender l'objet de notre étude à travers l'expérience des acteurs qui y sont impliqués et autour desquels se structurent des enjeux et des problématiques spécifiques en matière de rapports avec les communautés. De plus, les frontières entourant les rapports entre les compagnies minières et les communautés peuvent s'avérer floues entre ce qui relève du formel (comité) et de l'informel (discussion dans la rue). L'étude de notre phénomène nécessite donc de prendre en compte une grande variété de variables impliquant la triangulation de plusieurs sources d'informations auxquelles la stratégie de l'étude de cas s'avère tout à fait adaptée.

### *3.2.1 Étude de cas exploratoire*

Selon Roy (2003), l'étude de cas peut être descriptive, exploratoire, explicative ou évaluative. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la question de la justice dans les rapports avec les communautés a fait l'objet de peu d'études dans la perspective du personnel d'une compagnie minière. Cela est d'autant plus le cas dans

le contexte de pays développés et non autochtones. Étant donné le peu de connaissance entourant le phénomène que nous voulions étudier, il était tout à fait approprié de mener une étude de cas de type exploratoire.

Même si l'étude de cas est exploratoire, celle-ci doit être précédée par des énoncés concernant ce qui doit être exploré, le but de l'exploration et des critères définissant le succès de cette exploration (Yin, 1989). C'est ainsi que dans le cadre de notre recherche, nous avons exploré les rapports avec les communautés mis en place au sein d'une compagnie minière dans le contexte de communautés non autochtones dans des pays développés. Le but de l'exploration visait à découvrir en quoi la dernière génération de rapports avec les communautés des compagnies minières tend vers un avancement ou non de la justice. Finalement, nous avons jugé notre exploration fructueuse puisqu'elle nous a permis de mettre en évidence de quelle manière les rapports avec les communautés des minières témoignent d'un avancement ou non de la justice comme nous le verrons plus en détail lors des chapitres suivants.

### *3.2.2 L'étude de cas unique*

Il existe quatre types d'étude de cas. Il y a l'étude d'un cas unique et l'étude de cas multiples qui peuvent chacune se baser sur une seule unité d'analyse ou sur plusieurs unités d'analyse. Une étude de type holistique implique d'analyser la nature globale du phénomène alors que l'analyse intégrée met l'accent également sur différentes sous-unités au sein du cas ou des cas. Yin (1989) souligne que les justifications entourant le recours à l'étude d'un cas unique sont analogues à celles justifiant le recours à une expérience unique. C'est-à-dire qu'un cas peut représenter le cas critique et parfois même unique permettant de tester une théorie bien formulée. L'étude d'un cas unique permet également de faire la vérification d'une théorie en vue de la confirmer ou de l'infirmer ou encore d'en distinguer la pertinence par

rapport à d'autres théories concurrentes (Gagnon, 2005). De plus, celle-ci peut s'avérer utile en vue de réaliser une étude de type exploratoire sur un phénomène peu étudié.

L'étude de cas multiple vise quant à elle à tirer des conclusions à l'aide de plusieurs cas. Elle comporte des avantages et des désavantages distincts de l'étude de cas unique. Les résultats obtenus à l'aide de plusieurs études de cas sont souvent considérés comme plus convaincants en favorisant la perception que l'étude est plus robuste du fait de la plus grande base de données empirique. Elle s'avère surtout utile lorsque le phénomène étudié est susceptible de se reproduire dans une variété de situations. Toutefois, ce modèle d'étude de cas s'avère être onéreux puisqu'il faut effectuer une enquête particulière pour chaque cas. De plus, celle-ci peut s'avérer être incompatible avec la nature inusuelle, rare ou révélatrice de certains cas spécifiques qui peut constituer l'intérêt précis de la recherche.

Notre recherche a été menée auprès d'un cas unique à une seule unité d'analyse puisque l'objet de notre étude a été jusque-là peu exploré et nécessite selon nous une exploration en profondeur. De plus, ce design s'avère avantageux lorsqu'il n'y a pas de sous-unités logiques pouvant être identifiées et que la théorie sous-jacente à l'étude est de nature holistique (Yin, 1989). En effet, dans le cadre de notre étude, nous avons voulu analyser de manière large les rapports avec les communautés mis en place par une compagnie minière et la théorie de la justice institutionnelle vise quant à elle à offrir une analyse holistique de l'avancement de la justice dont témoignent ces rapports.

### *3.2.3 La sélection du cas*

Dans le cadre d'une étude cas, il est particulièrement important que la sélection du cas soit adéquate pour constituer un terrain d'étude représentatif de la question de la

recherche (Gagnon, 2005); il en va de la qualité des résultats de la recherche et de la compréhension du phénomène à l'étude. Pour ce faire, il ne faudrait pas viser les cas au potentiel les plus informatifs ou encore les plus représentatifs, mais ceux dont la capacité de renseigner est la plus importante.

Pour ce qui est du cadre général de notre terrain, nous avons privilégié la sélection d'un cas au Québec et plus particulièrement dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Trois types de raisons ont justifié ce choix : théorique, pratique et personnel. D'abord au niveau théorique, la région de l'Abitibi-Témiscamingue se trouve dans le contexte d'un pays développé et bien qu'y évoluent des communautés autochtones, on y retrouve également beaucoup de communautés non autochtones avec lesquelles les compagnies minières développent des rapports, et ce, de manière de plus en plus importante au cours des dernières années. Rappelons que nous avons choisi de laisser de côté la question autochtone non parce que celle-ci n'est pas intéressante ou pertinente, mais plutôt parce que nous jugeons que cette question a été davantage étudiée et que les communautés autochtones ont des perceptions de la justice qui diffèrent de celles occidentales (Whiteman, 2009) soulevant ainsi des problématiques et des questionnements d'un autre ordre. Nous avons également laissé de côté cette question puisque les relations entre les compagnies minières et les autochtones comportent une dimension juridique notamment autour des revendications territoriales que nous ne comptons pas aborder dans ce mémoire.

Ensuite au niveau pratique, étant originaire de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, celle-ci s'avère être un terrain facilement accessible et où nous disposons déjà de certains contacts pour faciliter notre insertion et notre hébergement. Finalement, le choix de cette région a été motivé par un intérêt personnel d'en savoir davantage sur les liens entre les compagnies minières et les communautés, liens qui ont influencé et qui continuent d'influencer grandement la région à la fois positivement et négativement. Étant originaire de la région, nous avons un attachement et un intérêt

tout particulier à comprendre les transformations animant ce secteur d'activité au coeur de la vie de la région.

Le cadre général du terrain établi, nous avons décidé de nous intéresser plus spécifiquement à la mine Canadian Malartic détenue, au moment où nous avons commencé nos recherches, par la compagnie minière Corporation minière Osisko, le cas de la Corporation minière Osisko représente très exactement le cas d'étude que nous voulions étudier. En effet, il s'agit d'une mine située dans un contexte non-autochtone qui a mis en place plusieurs initiatives en vue de développer de nouveaux rapports avec les communautés. D'ailleurs, on peut souligner à cet effet le slogan de l'entreprise qui illustre bien la volonté de cette entreprise, soit « La minière nouvelle génération ». De plus, il faut noter qu'à l'époque où nous avons amorcé notre recherche, il y avait encore peu de mines qui semblaient si proactives dans ses rapports avec les communautés. Le cas de la mine Canadian Malartic est donc venu s'imposer tout naturellement. Il est également à noter que dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de nous attarder spécifiquement à la période où Osisko était propriétaire de la mine. En effet, la mine Candian Malartic a été achetée par un partenariat de Agnino Eagles et de Yamana Gold en avril 2014. Nous reviendrons plus en détail sur ces différents éléments lorsque nous présenterons une description de notre étude de cas.

Nous devons toutefois souligner que la mine Canadian Malartic a fait l'objet de nombreuses études, avant ainsi que pendant que nous menions notre recherche. Ces études ont porté entre autres sur les impacts de ses activités sur la santé de la population (INSPQ, 2015), sur les perceptions des gens de la communauté quant aux changements que le projet minier a apportés (LeBlanc *et al.*, 2012), sur les perceptions des commerçants quant aux transformations économiques (LeBlanc *et al.*, 2013). Ces études portent ainsi pour la plupart sur les impacts a posteriori du projet minier et aux perceptions qu'en ont les acteurs de la communauté. Nous considérons

donc que notre étude vient apporter un éclairage nouveau sur le cas de la mine Canadian Malartic puisque bien que nous nous intéressions à la question des bénéfices et des impacts liés à ce projet, nous nous intéresserons plus particulièrement aux rapports que la minière a développé envers la communauté et de la justice dont ceux-ci témoignent. De plus, à la différence des études précédentes, nous avons visé et réussi à interroger les gens oeuvrant au sein de la compagnie minière Osisko. Ces études ont néanmoins inspiré notre recherche en ce qu'elles ont révélé des problématiques quant à la distribution des impacts et des bénéfices du projet minier. Ainsi, nous considérons que notre recherche ne vient pas sursaturer notre objet d'étude, mais vient plutôt mettre en lumière une problématique nouvelle et distincte.

Dernier point à considérer, nous savions qu'il ne serait pas évident de prendre contact avec les gens d'une compagnie minière puisque ceux-ci ne sont pas facilement accessibles et que nous voulions demander un entretien d'une heure à plusieurs personnes impliquées dans l'organisation. D'autant plus que la littérature nous laissait entendre que les minières étaient réticentes à se prêter à ce genre d'étude. Le choix de la mine Canadian Malartic a été malgré tout définitivement consacré lorsque nous avons eu la chance de rencontrer les hauts dirigeants d'Osisko et de leur faire part de notre projet lors de la 23<sup>e</sup> édition du World Mining Congress qui se déroulait à Montréal en août 2013. Ceux-ci ont confirmé vouloir collaborer à notre étude, ce qui a mon droit d'aller de l'avant avec ce cas. Cela nous a grandement réconfortés puisque nous voulions non seulement étudier le cas de Canadian Malartic, mais surtout pouvoir nous entretenir avec des gens travaillant pour la minière à de hauts postes de direction.

### *3.2.4 Validité de notre stratégie de recherche*

L'assurance que les connaissances produites sont conformes à la réalité doit être une préoccupation constante du chercheur tout au long de sa recherche (Gagnon, 2005). La valeur d'une recherche est dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes (Drapeau, 2004). Pour ce faire, nous allons explorer les critères de la validité interne, de la validité externe et de la validité de construit pour la stratégie de l'étude de cas. Nous aborderons la question de la fiabilité plus loin, après avoir abordé nos différentes méthodes de collecte et d'analyse des données.

D'entrée de jeu, il est important de souligner qu'il y a de nombreux débats entourant les différents critères de scientificité des approches tant quantitatives que qualitatives. Nous avons décidé d'adopter, dans le cadre de notre recherche, des critères de scientificité laissant de côté une approche rigide qui seraient animées par la volonté de comparer et de justifier les approches qualitatives par rapport aux approches quantitatives. Nous soulignons à l'instar de Pires (1987) la nécessité de mettre de l'avant une conception de la méthodologie en sciences abolissant les dichotomies faites entre ces deux approches. Selon Pires, ces approches ont leurs propres limites théoriques et pratiques et ne sont pas interchangeable. Dans cette perspective, nous avons décidé d'adopter, dans le cadre de notre recherche, des critères de scientificité adaptés à l'approche qualitative et à la stratégie de l'étude de cas.

L'étude de cas est particulièrement pertinente au niveau de la validité interne, qui est une de ses forces (Ayerbe et Missonier, 2007). La validité interne implique de vérifier si les observations sont effectivement représentatives de la réalité ou crédibles, soit de s'assurer que ce que le chercheur observe est vraiment ce qu'il croit observer. (Drapeau, 2004). L'étude de cas est particulièrement bien adaptée à cette exigence puisqu'elle permet une interrelation forte entre l'empirique et le théorique où le chercheur pourra déterminer directement la cohérence des données recueillies auprès

des différents interviewés et des documents analysés. L'étude de cas n'a pas pour objectif d'établir une relation de causalité entre les données analysées et la réalité, mais plutôt d'effectuer un processus de vérification et de théorisation des premières à l'égard de cette dernière (Ayerbe et Missonier, 2007). C'est-à-dire qu'il faut s'assurer moins de la causalité, mais de la justesse, de la plausibilité et de l'authenticité des données recueillies par rapport au cas. La stratégie de l'étude de cas nous permet donc de constamment réévaluer nos hypothèses et nos interprétations tout en pouvant faire ressortir de nouvelles variables explicatives, ce qui nous permet de nous assurer de la véracité des données recueillies.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons renforcé la validité interne de notre étude en procédant à la triangulation des données recueillies. La triangulation permet de diminuer les biais émanant du chercheur en confrontant ses interprétations à d'autres sources de données et à d'autres méthodes (Guba, 1981). Nous reviendrons plus en détail sur la manière dont la triangulation s'articule dans notre recherche lorsque nous aborderons nos stratégies de collecte de données. L'important étant de retenir que dans cette optique, nous nous sommes assurés que chacune des informations recueillies pouvait être vérifiée à l'aide d'au moins deux sources, comme le recommande Guba (1981).

Par contre, les exigences de la validité externe sont plus problématiques dans le cadre de l'étude de cas, et c'est d'ailleurs une des principales critiques qui lui est adressée. La validité externe renvoie à la capacité de généraliser les résultats de la recherche à d'autres objets ou à d'autres contextes (Drapeau, 2004). Cette capacité de généralisation est plus délicate pour l'étude de cas puisque par définition, celle-ci s'attarde à un cas particulier. La force de l'étude de cas résiderait plutôt dans sa capacité à formuler de nouvelles théories, dans la perspective de la théorie ancrée, ou à en réfuter d'anciennes (Koenig, 2005), soit sa capacité d'inférence théorique. Dans

cette même perspective, il est important d'en arriver à des résultats qui peuvent être comparés ou contrastés à ceux d'autres cas.

### **3.3 Stratégie de collecte de données**

Maintenant que nous avons établi la pertinence de notre stratégie de recherche et posé les différents critères qui en ont assuré la validité scientifique, nous allons présenter les différentes étapes de notre collecte de données. Dans le cadre d'une étude de cas, il n'y a pas de méthodes de collecte de donnée particulière imposées au chercheur. En effet, une fausse idée est de considérer les études de cas comme étant seulement du ressort de l'ethnographie ou de l'observation participante, puisque plusieurs études de cas ont été réalisées sans l'utilisation de ces méthodes (Yin, 1981). L'étude de cas peut faire appel à une grande variété de méthodes de collecte de données. Afin de nous assurer d'une collecte de données rigoureuse, nous avons opté pour la triangulation des méthodes de collecte de données. À cet effet, dans notre recherche, nous avons utilisé trois méthodes de collectes de données : il s'agit de la collecte de documents, de l'entretien semi-dirigé et de l'observation participante.

#### *3.3.1 Collecte de documents et analyse documentaire :*

La première étape de la collecte de nos données a été la collecte documentaire. Ce type de données a l'avantage d'être peu coûteux tout en ne requérant pas nécessairement l'accès aux personnes qui ont créé les documents (Baumard *et al.*, 2007). De plus, ces données ont l'avantage de se soustraire à l'influence du chercheur (Cellard, 1997). L'intérêt de ces données réside dans leur capacité à reconstituer les actions passées qui ont influencé le phénomène étudié en ajoutant la dimension du temps à la compréhension sociale tout en constituant un support indispensable pour se familiariser avec l'objet d'étude en favorisant la reconstruction du phénomène.

Pour faire l'analyse des documents recueillis, nous nous sommes inspirés de la démarche proposée par Cellard (1997). Cette démarche se divise en deux étapes : une évaluation critique du document et ensuite l'interprétation de celui-ci. Premièrement, étant donnée l'impossibilité de transformer le document, il faut l'accepter comme tel malgré ses défauts (Cellard, 1997). Il est donc nécessaire de procéder à une évaluation critique des documents afin d'en cerner les biais, la portée et les limites, évaluation portant sur son contexte de production, ses auteurs, son authenticité et fiabilité, la nature du texte et les concepts clés et leur logique interne. Les documents ont été rédigés avec un objectif précis et pour un auditoire particulier qui est autre que le chercheur se livrant à l'étude de cas (Yin, 1989). Ainsi, le contexte nous permet de comprendre les objectifs de communication derrière les documents pour en livrer une interprétation juste.

La deuxième étape de l'analyse documentaire consiste à fournir une interprétation cohérente du document en fonction des questions de recherche. Cela en dégagant les éléments pertinents des documents et en les comparant, le chercheur peut ainsi établir des liens permettant de constituer des configurations significatives venant éclairer ses questionnements de recherche.

Cependant, l'utilisation de documents comporte certaines limites. Bien qu'ils aient l'avantage de se soustraire à l'influence du chercheur, il a aussi le désavantage d'être sourd à celui-ci qui ne peut lui demander des précisions supplémentaires. Il faut donc que le chercheur soit particulièrement attentif aux documents collectés afin de s'assurer de leur pertinence, de leur crédibilité et de leur représentativité (Cellard, 1997). L'analyse des documents commande un travail méticuleux auquel nous nous sommes adonnés comme nous le verrons dans la section présentant nos résultats.

### 3.3.2 *Entrevues semi-dirigées*

La deuxième étape de notre recherche a consisté en la réalisation d'entrevues semi-dirigées. Dans le cadre d'une étude de cas, les entrevues constituent une des plus importantes sources d'informations (Gagnon, 2005). Pour Savoie-Zajc, l'entretien semi-dirigé :

consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2003, p. 296).

L'entrevue fait émerger le savoir de la construction interpersonnelle émanant de la rencontre entre le chercheur et l'interviewé. La réalisation d'entrevues a l'avantage de fournir des informations longues, pertinentes et spontanées, en plus de permettre à l'interviewer de s'assurer de l'interprétation qu'il fait des propos recueillis au cours de l'entrevue (Kvale, 1996). Toutefois, il faut faire attention à certains biais provenant du mensonge, de l'évasion ou de l'effet de façade émanant de l'interviewé (Roulston, 2010).

Trois postulats sont établis par Savoie-Zajc (2003) quant à cette méthode de collecte de données. D'abord, l'entrevue y est envisagée comme une narration constituant une unité de sens possédant une histoire cohérente, logique et unique. Ensuite, le chercheur se doit de considérer la perspective de l'autre comme un sens qu'il peut connaître et rendre explicite. Finalement, il faut concevoir que les propos recueillis au cours de l'entrevue sont le produit d'un contexte particulier influencé notamment par le moment où les questions ont été posées et l'état d'esprit de l'interviewé du moment. Il n'existe donc pas de vérité universelle pouvant être obtenue au sein de

l'entrevue; celle-ci est relative au contexte de sa production, mais aussi de son interprétation par le chercheur.

Ces trois postulats sont en concordance avec notre perspective épistémologique interprétativiste puisque l'entrevue semi-dirigée postule que la perspective de l'interviewé a un sens qui n'existe pas de manière objective et qui est contextualisé. En effet, l'interviewé construit sa propre construction de la réalité, sens devant être interprété de manière distincte par le chercheur à travers l'interaction sociale qu'il a avec l'interviewé. Au cours de notre recherche, c'est justement le sens que donnent les acteurs aux rapports avec les communautés que nous voulons mettre en lumière.

### **3.4 Le corpus de données et son analyse**

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps les mesures que nous avons prises pour nous assurer de mener une recherche respectant les critères de l'éthique de la recherche. Nous enchaînerons en présentant le corpus de document que nous avons analysé pour ensuite présenter l'étape de prétests que nous avons menée qui a précédé notre recherche sur le terrain. Ces prétests nous ont permis d'enrichir notre compréhension de notre objet d'étude et de mieux définir nos questionnements de recherche. Ensuite, nous présenterons notre corpus d'entrevues semi-dirigées et la méthode que nous avons utilisée pour les analyser. Nous terminerons en faisant une présentation du cas de la Corporation minière Osisko et de son projet Canadian Malartic que nous avons étudié.

#### *3.4.1 Éthique de la recherche*

Notre recherche impliquant la collecte de données auprès d'humains par l'entremise d'entrevues, nous avons suivi les procédures mises en place à l'UQAM en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains. L'éthique est une considération fondamentale en recherche puisqu'une des principales responsabilités du chercheur

des sciences sociales est de respecter et de protéger physiquement, socialement et psychologiquement les personnes participantes à son étude (Boutin, 1997). C'est ainsi que nous avons obtenu en février 2015 notre certification de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains. À cet effet, nous avons élaboré deux formulaires de consentement, un pour le personnel de la compagnie minière et un pour les membres de la communauté. Nous avons conçu des formulaires de consentement différents puisque bien que les questions que nous demandions aux gens de ces deux groupes étaient similaires, les deux entretiens étaient conduits dans une perspective différente. Dans chacun des formulaires de consentement, nous avons expliqué le but de la recherche, les tâches demandées aux participants (e)s, les avantages et les risques reliés à leur participation à la recherche, les règles assurant leur anonymat et la confidentialité de leur propos, le caractère volontaire de leur participation et leur droit de se retirer à tout moment de la recherche sans justification. Quelques jours avant la date prévue de l'entrevue, nous envoyions par courriel ou par la poste le formulaire de consentement pour que le ou la participant(e) puisse en prendre connaissance. Au moment de l'entrevue, nous nous sommes assuré que le ou la participant(e) avait bien compris le formulaire pour ensuite obtenir son consentement à participer à la recherche et à ce que l'entrevue soit enregistrée.

#### *3.4.2 La collecte de document comme premier contact avec l'objet d'étude*

Afin de nous familiariser avec l'objet de notre étude, nous avons dans un premier temps procédé à une collecte de documents portant sur les rapports entre la compagnie minière Osisko et les gens de la communauté de Malartic. Pour ce faire, nous avons analysé les rapports de développement durable produits par la minière ainsi que tout rapport pertinent concernant les rapports développés par celle-ci avec la communauté. Nous avons également différents rapports ou études commandés par la minière auprès de différentes firmes de consultants. Nous avons porté un intérêt

particulier à l'analyse des journaux locaux, ce qui nous a permis d'avoir un reflet des relations que la compagnie a entretenues avec la communauté. Cette étape préliminaire a été essentielle pour comprendre les enjeux et le contexte spécifique dans lesquels se sont déployés les rapports avec les communautés. Elle nous a permis de centrer les thèmes et les questions que nous avons posées lors de nos entretiens semi-dirigés en nous familiarisant avec les enjeux entourant la mise en exploitation de la mine.

Liste des différents documents analysés :

- SECOR-Taktik (2008). Évaluations des retombées économiques du projet minier aurifère Canadian Malartic
- GENIVAR (2010). Enquête auprès des résidents déplacés du secteur sud de Malartic. Projet minier aurifère Canadian Malartic
- GENIVAR (2009). Étude d'impact sur l'environnement Projet minier aurifère Canadian Malartic
- KPMG-SECOR (Juin 2013). Étude de suivi économique local et régional de mine Canadian Malartic
- Articles sur le web des journaux Le Devoir, Les Affaires, L'écho Abitibien, La Presse, Le P'tit Journal de Malartic
- CROP (September-October 2011). Notoriété et perceptions à l'égard de la compagnie minière Osisko : Présentation des résultats
- LeBlanc, Patrice, Hugo Asselin, Augustin Ependa, André Gagnon et Louise Pelletier. 2012. «Transformations et bouleversements d'un territoire: Le cas de la municipalité de Malartic».
- GENIVAR (Février 2013). Complexe minier Canadian Malartic: Suivi du milieu social à la phase de l'exploitation
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (2015). Effets individuels et sociaux des changements liés à la reprise des activités minières à Malartic: Période 2006-2013
- Raymond Chabot Grant Thornton (2013). Corporation minière Osisko Comité de suivi — Diagnostic de la situation actuelle et pistes d'intervention
- Procès-verbaux de conseil d'administration d'Osisko
- Présentations faites par Osisko à leurs partenaires financiers

Le recours aux documents ne s'est par contre pas limité à cette étape préliminaire. Nous nous sommes référés à ces documents tout au long de notre recherche, notamment lors de l'analyse de nos entrevues en vue de trianguler les propos

recueillis. Les documents ont donc fait partie intégrante de notre recherche à chacune de ses phases pour venir corroborer les données recueillies, mais aussi dans certains cas venir bonifier les propos contenus dans les entrevues, notamment en ce qui a trait aux éléments plus factuels, soit la date d'événements, les lieux, etc.

Par contre, selon Baumard *et al.* (2007) les sources documentaires peuvent difficilement être utilisées seules sans risquer d'en offrir une analyse biaisée. Pour limiter les biais relatifs à notre interprétation des documents, nous avons triangulé les résultats préliminaires tirés de cette collecte documentaire à l'aide de la méthode de l'entretien semi-dirigé tant auprès d'acteurs de la compagnie minière que de la communauté afin de corroborer les informations des différents documents analysés. Avant de procéder aux entretiens auprès de la minière, nous avons tenu une phase d'entretien prétest pour nous assurer que nous avons bien défini les objectifs, questionnements et hypothèses de notre recherche ainsi que bien établi notre grille d'entrevue. Nous allons maintenant nous attarder sur cette phase de notre recherche.

### *3.4.3 Entrevues prétests*

Par la suite, nous avons oeuvré à faire la conception de nos grilles d'entrevues. Par la suite, nous avons réalisé des prétests auprès de compagnies minières autres que celle de notre étude de cas afin de nous assurer d'une part que nos schémas d'entrevues étaient adéquats et d'autre part de vérifier la pertinence de nos hypothèses de recherche. De plus, nous voulions mettre en évidence dans ces entretiens la manière dont sont mis en place les rapports avec la communauté au sein d'une compagnie minière et la vision de la justice qui anime les acteurs travaillant en son sein.

Nous avons donc réalisé en février 2015 deux entretiens prétest. Le premier entretien a été d'une durée de deux heures et a été réalisé en personne avec quelqu'un directement impliqué dans les rapports avec les communautés au siège social de la

compagnie. La deuxième s'est déroulée d'une manière un peu différente étant donné diverses contraintes liées aux déplacements des gens entre le siège social et le site de leur projet minier. L'entretien s'est déroulé en simultané avec une personne à leur bureau de Montréal et deux autres personnes au téléphone. L'entrevue a été d'une durée de une heure. Nous aurions voulu mener l'entrevue en personne, mais ce choix téléphonique s'est finalement imposé. Bien que nous n'ayons pas eu accès au langage non verbal des personnes, cette entrevue reste tout de même pertinente puisque nous nous intéressons au discours de la personne. Dans les deux cas, nous avons réexpliqué les objectifs de notre recherche, ce que nous attendions de leur participation et les règles d'éthique liées à notre recherche. Les compagnies minières interrogées étaient toutes deux au stade de l'exploration et proposaient des projets de mines à ciel ouvert situés à proximité de communautés<sup>6</sup>. Fait intéressant, le premier projet minier était situé dans un contexte non minier et le deuxième dans un contexte minier, ce qui nous a permis d'avoir une plus large possibilité d'inférences.

Une fois les entrevues complétées, nous leur avons fait subir le même traitement et la même analyse que nous comptons appliquer à nos entrevues. C'est donc dire que nous avons retranscrit les entrevues, nous les avons ensuite codées et interprétées. Cet exercice s'est avéré très formateur à plusieurs égards. D'abord, sur le plan personnel, cela nous a permis de nous familiariser avec l'art de l'entretien et sa dynamique. Nous avons pu ainsi arriver mieux préparés et plus en confiance lorsque nous avons mené nos autres entretiens. Cela nous a notamment permis de nous familiariser avec notre grille d'entrevue dans un cas réel afin de nous approprier celle-ci de manière plus naturelle ce qui a favorisé de meilleurs échanges lors de nos entretiens suivants. Nous avons également pu développer à travers ce processus une plus grande adresse dans la prise de contact avec les gens. Nous avons développé des techniques visant à

---

<sup>6</sup> Nous avons choisi de rester vague sur ce dernier élément pour préserver l'anonymat des personnes interrogées.

susciter l'intérêt de la personne que nous visions à interroger tout en ne submergeant pas celle-ci de détails au premier contact pour éviter de la rebuter. En effet, il y est arrivé au moment où nous cherchions des gens pour participer à nos prétests que ceux-ci semblent confus ou ne répondent pas à nos courriels lorsque nous allions trop dans les détails quant aux objectifs de notre recherche et de ce que nous voulions leur demander comme participation à celle-ci. En conséquence, nous avons décidé d'attendre d'avoir une réponse de la personne avant de lui transmettre plus de détails quant à notre recherche, ce qui permettait d'expliquer de manière plus graduelle les objectifs de la recherche ainsi que de gagner une plus grande confiance des personnes à interroger.

Ensuite, l'analyse des prétests a été utile puisque cela nous a permis de voir ce que nos grilles d'entrevues nous permettaient d'aller chercher comme données pour répondre à nos questionnements de nos recherches. Nous avons pu constater que les questions que nous posions aux gens nous permettaient effectivement d'aller chercher des éléments permettant de répondre à nos questionnements de recherche. Toutefois, nous avons pu constater qu'il serait pertinent d'ajouter ou de reformuler quelques questions. Par exemple, les questions portant sur la justice dans la distribution des impacts et des bénéfices d'un projet minier ne nous avaient pas permis d'aller chercher d'éléments liés à la justice intergénérationnelle et intragénérationnelle : on parlait de compenser les impacts par les bénéfices, mais pas dans une perspective à long terme et l'on ne parlait pas de ceux qui ne bénéficieraient pas du projet. Nous avons donc ajouté des questions portant ce que laissera le projet minier pour les générations futures ainsi que sur la distribution actuelle des bénéfices et des impacts au sein de la communauté. Nous avons remarqué que nous n'interrogeons pas les gens sur un autre aspect important de la justice distributive dans notre cadre théorique, soit la présence d'injustices passées. Ce sont des éléments que les participants amenaient souvent d'eux-mêmes, alors nous avons formalisé une question sur le sujet.

Enfin, les prétests nous ont permis de formuler certaines hypothèses en regard de nos questionnements de recherche. Rappelons notre hypothèse concernant les compagnies minières voulant qu'étant donné les contraintes de rentabilité auxquelles font face les entreprises, le personnel des entreprises minières serait confronté à des impératifs de rentabilité à court terme et de livraison de résultats qui inhibent leur capacité à entretenir des relations durables et significatives avec les communautés empreintes de justice. Dans nos entretiens, nous avons pu noter que c'est moins l'intensité (durabilité et signification) des rapports qui est problématique que la nature de ceux-ci où tend à s'effectuer une certaine instrumentalisation de ces rapports par les minières. En effet, dans les deux entretiens, les répondants soulignaient avoir des attentes et exigences explicites envers les participants. Dans cette même perspective, nous avons peut-être négligé de porter attention, tant dans nos hypothèses que dans nos schémas d'entrevues, à la participation du personnel minier aux comités de suivi. Ainsi, nous postulons l'hypothèse suivante : les objectifs de rentabilité imposés au personnel minier favorisent une approche instrumentale des relations qu'ils incarnent avec les communautés pour le compte de l'entreprise.

Nous avons également défini une nouvelle hypothèse structurée autour d'un certain fatalisme évoqué par les participants qui portait principalement sur deux aspects. D'une part, les participants déploraient le contexte social de méfiance de la population à l'égard des projets de manière générale et de perte de confiance à l'égard de la capacité des gouvernements à encadrer ces projets. Il serait intéressant de s'attarder sur ce point afin de voir de quelle manière cela influence l'engagement des entreprises minières dans les rapports avec les communautés. S'agit-il d'un vrai changement de pratiques ou d'une nécessité de l'air du temps pour rendre les projets plus acceptables? À ce sujet, un des participants exprimait un certain désarroi devant ce contexte où l'on arriverait à ne plus rien développer. Nous pouvons penser que de tels propos sous-tendent que les minières considéraient, en continuité historique avec

la vision traditionnelle du progrès que tout développement minier est nécessairement bon.

D'autre part, un certain fatalisme quant à la présence d'opposants a été souligné où l'on tend à affirmer que certains groupes ne viseraient que l'opposition. On leur prête des intentions à être contre le développement alors que ceux-ci peuvent avoir une vision du développement de leur communauté qui soit simplement incompatible avec le développement minier.

En conséquence de ce fatalisme, nous avons ajouté l'hypothèse suivante : Les minières, évoluant encore sous la prémisse où tout développement minier serait nécessairement bon, tendent à délégitimer les critiques portant sur le fond/le pourquoi de leur projet pour ne prendre en compte que celles portant sur la forme/le comment de leur projet donnant ainsi une voix aux gens de la communauté sans toutefois remettre en cause la pertinence de leur projet. Bref, la question de la pertinence du projet minier ne serait toujours pas à l'ordre du jour des rapports avec les communautés, créant ainsi un biais dans la forme et le contenu des questions pouvant être discutées en faveur du projet minier.

Maintenant que nous avons présenté cette phase de la recherche qui a permis de mieux définir nos questionnements de recherche et de mieux nous préparer comme interviewer, nous allons voir de quelle manière c'est déroulé notre terrain.

#### *3.4.4 Déroulement du séjour sur le terrain:*

Le déroulement de notre séjour sur le terrain s'est passé en deux phases. Une première phase s'est effectuée à Montréal du 27 juillet 2015 au 11 septembre 2015 où nous avons rencontré des gens ayant travaillé pour la défunte Corporation minière Osisko et ayant été impliqués dans le projet Canadian Malartic. Nous voulions

commencer par rencontrer les gens de la compagnie minière puisque nous croyions que cette étape allait représenter la plus grande difficulté de notre processus de collecte de données. Il était pour nous fondamental de rencontrer des gens de la minière puisque cela représentait une condition essentielle du succès de notre recherche. De plus, il était plus facile pour nous de commencer à nous familiariser davantage avec les entrevues puisque nous étions déjà basés à Montréal. Nous supposons qu'un nombre intéressant d'entrevues allaient pouvoir être faites à Montréal.

Nous avons donc entrepris cette phase en reprenant contact avec les hauts dirigeants d'Osisko que nous avons rencontrés en août 2013 à l'occasion du World Mining Congress. Une personne a répondu dans la journée même pour réitérer l'intérêt de son organisation à participer à notre recherche. Après quelques échanges par courriels, nous avons convenu par téléphone d'une entrevue en personne. Cette première entrevue qui s'est bien déroulée nous a permis ensuite de pénétrer dans l'organisation et de rencontrer plusieurs autres personnes par effet boule de neige. En effet, nous avons pu obtenir l'adresse courriel de plusieurs personnes que nous avons par la suite contactées. Ces personnes consentaient facilement à participer à notre recherche puisque nous avions gagné la confiance des gens de l'organisation et que la première personne rencontrée leur avait parlé de nous.

À chaque fois, les entrevues étaient cordiales et les gens prenaient le temps de bien répondre à nos questions. De plus, dans un cas, après que nous ayons demandé si la personne pouvait nous fournir de la documentation sur les sujets dont nous venions de discuter, nous avons continué d'échanger longuement de manière informelle avec la personne qui nous a présenté plusieurs documents. Cela nous a permis d'ailleurs de planifier un rendez-vous où plusieurs documents d'archives de l'entreprise ont été mis à notre disposition pour consultation, venant ainsi enrichir notre collecte de documents.

C'est ainsi qu'à notre grande surprise, cette phase de la recherche, que nous aurions pensée être la plus difficile s'est déroulée très facilement et avec une grande collaboration des gens de la minière. Nous croyons que deux raisons peuvent justifier cette facilité que nous avons eue à réaliser nos entretiens. D'abord, au niveau personnel, nous avons déjà rencontré certains des dirigeants en personne. Nous nous présentions également comme un étudiant-chercheur issu d'une chaire de recherche de l'École des sciences de la gestion (Chaire de responsabilité sociale et de développement durable) davantage qu'un étudiant en sciences de l'environnement. Bien que la mention que nous étudions en sciences de l'environnement ne semble jamais avoir posé problème, nous insistions davantage sur le côté gestion de notre formation pour gagner la confiance des gens de ce milieu. Puis, venant de la région de l'Abitibi, la communication se faisait facilement puisque les gens comprenaient que j'avais une expérience concrète de leur industrie. Ainsi, nous parlions avec un niveau de langage et une expérience vécue similaire, ce qui a favorisé des échanges plus cordiaux.

Ensuite, au niveau du secteur minier, nous avons remarqué une ouverture des minières à se prêter à de telles études. On peut toutefois s'interroger si cette facilité témoigne d'une ouverture des minières à mieux comprendre les dynamiques sociales entourant leur projet ou si cela témoigne d'une volonté de mieux les comprendre pour les instrumentaliser. Ce sont des interrogations que nous avons puisque nous avons remarqué qu'il avait été également facile de prendre contact avec les autres compagnies minières pour faire nos prétests. La principale difficulté rencontrée ne dépendait ni de nous ni de la volonté des répondants, mais du fait que nous étions en été. Donc, plusieurs personnes étaient à l'extérieur en période de vacances et ne pouvaient nous rencontrer immédiatement. Néanmoins, celles-ci nous ont rencontré dans l'espace de quelques jours suivant leur retour. Après avoir réalisé toutes les entrevues que nous croyions possibles à Montréal, nous sommes immédiatement

partis pour l'Abitibi dans le but de réaliser des entretiens auprès de gens de la communauté.

La deuxième phase de notre séjour sur le terrain s'est déroulée du 13 septembre 2015 au 10 octobre 2015. Au cours de cette période, nous avons logé chez nos parents qui résident à Cadillac ce qui en faisait une destination idéale pour effectuer notre terrain. En effet, Cadillac est situé à une cinquantaine de kilomètres de Val-d'Or et de Rouyn-Noranda où nous avons eu à effectuer des entrevues et à une vingtaine de kilomètres de Malartic là où nous avons effectué la plupart de nos entrevues. Ce lieu avait également l'immense avantage de nous permettre de nous loger gratuitement pendant la durée de notre séjour en Abitibi.

Dès notre arrivée, nous avons entrepris d'entrer en contact avec des gens. Nous n'avons pris aucun rendez-vous au préalable puisque nous n'avons pas pu déterminer à l'avance notre date d'arrivée en Abitibi étant donné que nous attendions la fin de nos entrevues à Montréal avant d'y aller. L'objectif avec lequel nous débutions était de rencontrer une plus grande diversité de gens possible. Nous voulions recueillir les perceptions et les expériences de catégories de gens variées pour tenter de représenter la diversité de point de vue de la communauté. Nous avons d'abord débuté en prenant contact avec les personnes dont nous avons obtenu les coordonnées lorsque nous étions encore à Montréal. Ces entrevues nous ont mené à nous présenter au bureau du Comité de suivi de Canadian Malartic où nous espérions pouvoir obtenir les coordonnées de personnes impliquées de longue date au sein du comité, soit des gens ayant connu la période où Osisko était propriétaire de la mine Canadian Malartic. Bien que l'accueil ait été cordial, une personne présente nous a fait comprendre que notre recherche allait peut-être être difficile à mener puisque les gens de Malartic sont exténués de se faire consulter ou de prendre part à des études. Ainsi, ceux-ci pourraient s'avérer réticents à participer à notre étude. Ce commentaire ne nous a pas surpris puisque comme nous l'avons souligné plus tôt, le cas de

Malartic a fait l'objet de plusieurs études. Il nous a plutôt encouragés d'une part à redoubler d'efforts pour prendre contact avec la plus grande quantité de personnes possible et espérer qu'elles acceptent de participer à notre recherche. D'autre part, il nous a permis de faire attention à ne pas mettre trop de pression sur les gens pour qu'ils participent à notre recherche pour ne pas venir les harceler pour participer encore une fois à une étude.

Il faut savoir qu'à ce moment-là, les nouveaux propriétaires de la mine proposaient une démarche de co-construction visant à trouver des solutions pour atténuer, annuler ou compenser les impacts de ses activités, démarche où les gens de la communauté étaient appelés à être consultés par la minière. Donc, les gens risquaient d'être réticents à participer à une démarche supplémentaire d'un chercheur. Cela est sans compter la démarche du comité Horizon 2030 lancée par la municipalité et visant à réfléchir à l'après-mine.

Ce contexte nous a par contre permis d'obtenir une occasion d'assister à une des rencontres organisées dans le cadre de cette démarche de co-construction, chose que nous n'avions pas prévu faire avant d'aller sur le terrain. En effet, c'est une fois rendu en Abitibi que nous avons entendu parler à de nombreuses reprises d'un atelier de co-construction qui aurait lieu le 3 octobre 2015 au théâtre Meglab de Malartic. C'est ainsi qu'à nos deux méthodes de collectes de données initialement prévues, nous avons ajouté l'observation participante qui s'est limitée à notre présence à cet atelier. Nous nous sommes donc inscrits à cette activité qui a constitué une bonne occasion pour saisir le pouls de la population, notamment de certaines personnes que nous n'avions pas rencontrées. Bien que cette rencontre concerne les rapports développés par les nouveaux propriétaires envers la communauté, il était pertinent de voir les enjeux qui faisaient l'objet de discussions dans la communauté. D'ailleurs, certaines des personnes que nous avons interrogées dans nos entrevues ont souligné que plusieurs des problématiques vécues par la communauté ne dataient pas d'hier. Ces

éléments constituaient donc des enjeux depuis la mise en exploitation de la mine par Osisko. Notre observation participante s'est traduite par l'écoute des préoccupations et des enjeux entourant la cohabitation de la minière et de la population de Malartic que nous avons inscrit dans un document pour en faire la triangulation avec nos autres données.

En ayant ces précautions en tête, nous avons décidé de privilégier la prise de contact par courriel où en cas de non-réponse nous n'insistions pas. La prise de contact téléphonique survenait seulement lorsque la personne nous invitait à la contacter par téléphone dans un courriel ou lorsque par effet boule de neige un contact précédent nous affirmait qu'une connaissance était consentante à participer à notre recherche : nous prenions alors contact directement avec la personne. Malgré certaines non réponse, la prise de contact avec les gens se faisaient relativement bien. En effet, rappelons que nous venons de la région et que de plus, nous avons fait nos études secondaire à l'école LeTremplin de Malartic. Ainsi, nous n'étions pas des gens de l'extérieur qui venaient étudier une nouvelle fois la communauté, mais des gens ayant une proximité avec celle-ci. Nous avons finalement pu rencontrer au moins une personne de chacun des groupes que nous avons identifiés comme important à rencontrer. Nous jugeons donc que notre terrain a été fructueux. Nous allons maintenant nous attarder plus en détails sur le corpus d'entrevues que nous avons réalisé.

#### *3.4.5 Le corpus d'entrevues*

Lors de notre première phase d'entrevue à Montréal, nous avons réalisé quatre entrevues auprès de gens de la haute direction d'Osisko. Nous n'avons fait aucune autre discrimination dans le choix des participants pour ce groupe d'acteurs puisque nous trouvions intéressant d'effectuer des entrevues auprès d'une variété d'individus au sein de l'entreprise. Les quatre entrevues ont été réalisées auprès de gens qui ont

eu des fonctions diverses au sein de l'entreprise et donc ayant une implication différente au niveau des rapports avec la communauté. Cela nous a permis d'obtenir une diversité de points de vue sur le phénomène. Étant donné que cette population est peu nombreuse, nous ne dévoilerons pas davantage de caractéristiques des personnes interrogées pour préserver leur anonymat.

Par la suite, il s'est ajouté trois entrevues auprès d'un groupe d'acteurs que nous n'avions initialement pas pensé rencontré et que nous avons nommé groupe d'acteurs intermédiaires. Ce sont des gens qui ont participé à la structuration des rapports entre la compagnie minière et la communauté, mais sans travailler pour la compagnie minière et sans résider à Malartic ou ses alentours. Nous souhaitons encore là rester vagues sur l'implication concrète qu'ont eux ces gens afin de préserver leur anonymat. Une entrevue a été menée à Montréal et les deux autres en Abitibi.

Pour ce qui est des gens de la communauté, nous avons réalisé huit entrevues auprès de gens de la communauté issus de différents milieux, encore là dans le but de recueillir une variété de perceptions et d'expérience quant à la mine Canadian Malartic. Nous visions à nous entretenir avec au moins une personne pour chacun des groupes suivants que nous jugeons nécessaire d'interroger : travailleurs, citoyens actifs, simples citoyens, gens relocalisés, représentants de groupes de défense. Les personnes à interroger pour chacun de ces groupes se sont précisées à travers nos entrevues où l'on faisait mention de certaines personnes ou on nous suggérerait de rencontrer certaines personnes. Nous avons réussi à nous entretenir avec au moins une personne de chacun de ces groupes comme on peut le voir dans le tableau 3.1.

**Tableau 3.1 Catégorie d'acteur des personnes interrogées**

N° de l'entrevue	Types d'acteurs interrogés <sup>7</sup>
1	Compagnie minière
2	Compagnie minière
3	Compagnie minière
4	Compagnie minière
5	Intermédiaire
6	Intermédiaire
7	Intermédiaire
8	Commnauté : Travailleur de la compagnie
9	Commnauté : Citoyen de la communauté
10	Commnauté : Citoyen actif de la communauté
11	Commnauté : Travailleur de la compagnie
12	Commnauté : Personne relocalisée
13	Commnauté : Personne relocalisée
14	Commnauté : Représentant de groupe de défense
15	Commnauté : Citoyen actif de la communauté

Parmi les personnes interrogées, nous avons tenté également de nous entretenir avec autant d'hommes que de femmes. C'est ainsi que l'on retrouve presque une parité avec huit hommes et sept femmes pour un total de 15 entrevues. Ce nombre a été justifié par le principe de saturation où chaque nouvelle entrevue apportait un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter de nouveau. Nous aurions par contre voulu rencontrer une personne de plus du groupe des représentants de groupes de défense, mais rappelons qu'étant donné la sensibilité du sujet et les nombreuses études auxquelles plusieurs personnes avaient déjà fait l'objet, nous n'avions pas voulu insister à faire participer les gens à notre recherche. Donc, nous jugeons que nos entrevues nous ont permis de donner un portrait somme toute représentatif des perceptions et des expériences des gens de Malartic vis-à-vis la minière.

---

<sup>7</sup> Le genre masculin est employé pour préserver l'anonymat des personnes rencontrées. Des caractéristiques plus précises sont données seulement pour les acteurs de la communauté pour préserver l'anonymat des deux autres acteurs étant donné la population plus faible de ceux-ci.

À ces entrevues s'ajoutent plusieurs entretiens informels que nous avons réalisés avant, pendant et après cette étape d'entretiens formels. Ces entretiens ont été réalisés au gré de rencontres avec des connaissances ou encore de gens de la région depuis le début de notre parcours de maîtrise lorsque nous évoquions le sujet de notre recherche qui alimentait toujours débat et discussion auprès de mon entourage dont une partie réside ou a résidé à Malartic. Ces différents entretiens nous ont permis en amont de structurer nos questionnements de recherche ainsi que nos schémas d'entrevues et ont constitué pendant notre analyse un moyen de trianguler les propos recueillis dans nos entretiens formels. Ajoutons notre participation à l'atelier de co-construction tenu par les nouveaux propriétaires de la mine qui nous a permis de prendre le pouls de la communauté quant aux bénéfices et aux impacts que ceux-ci ont vécu dus à la mine et la relation qu'ils entretiennent avec cette dernière.

Les entrevues se déroulaient de manière générale au lieu de travail des participants ou à leur domicile. Nous étions à chaque fois seul avec la personne sauf à deux occasions où le conjoint ou la conjointe de celle-ci étaient également présents. Ceux-ci ne faisaient que peu de commentaires et influençaient peu le déroulement de l'entrevue, il venait parfois appuyer le propos de leur conjoint-e. Les entrevues se déroulaient, règle générale, de la manière suivante : lorsque nous nous rencontrions, dans un premier temps, nous nous présentions si nous n'avions pas pu le faire au téléphone. Nous nous assurons que la personne avait bel et bien pris connaissance de notre formulaire de consentement et qu'elle consente à participer à notre recherche de manière libre et éclairée et qu'elle en approuve l'enregistrement après quoi nous amorçons l'entretien. D'entrée de jeu, nous demandions à la personne de nous parler d'elle, soit de sa formation et de son cheminement personnel. Cette étape avait deux fonctions. D'abord, nous voulions mettre à l'aise la personne en la faisant parler d'elle. Ensuite, nous voulions connaître davantage la personne en vue de bien saisir le cadre dans lequel s'insèrent ses perceptions et son expérience des rapports qu'a entretenus Osisko avec la communauté.

Le schéma de nos entrevues comportait différentes sections visant à obtenir des données pour répondre à nos hypothèses de recherche. Nous avons fait le choix de conduire nos entrevues en abordant d'abord les enjeux qui nous apparaissaient les plus familiers et les moins controversés pour les participants pour ensuite développer sur des questions plus complexes. La première section du schéma d'entrevue se voulait introductive afin de mettre à l'aise le participant et de faire connaissance. Nous questionnions les participants sur leur formation et leur cheminement personnel. Pour les répondants de la communauté, nous leur demandions aussi depuis combien de temps ils résidaient à Malartic et s'ils comptaient y résider encore longtemps.

D'abord, nous nous intéressions à la dimension distributive de la justice où nous interrogeons les participants sur les bénéfices et les impacts du projet. Nous voulions savoir s'ils percevaient que ceux-ci ont fait l'objet d'un partage juste au sein de la communauté, soit au niveau intragénérationnelle. Nous avons également questionné les participants sur la manière dont ils concevaient l'après-mine pour Malartic dans une perspective intergénérationnelle.

Nous poursuivions en questionnant les gens sur la structure de la démarche d'engagement envers la communauté. Il s'agissait de saisir de quelle manière la démarche avait été mise en scène et avec quelles motivations. Par la suite, nous nous attardions à la participation et à l'influence des citoyens. Le but étant de saisir qui de la communauté pouvait participer à cette démarche d'engagement et l'influence que les gens de la communauté ont pu avoir sur sa forme.

La section suivante du schéma d'entrevue visait à saisir l'influence du contexte organisationnel sur la manière dont ont été mis en place les rapports entre la compagnie minière et la communauté. Nous demandions aux participants de nous parler de l'importance que prenaient ces démarches notamment en termes de

personnel et de ressources allouées. Pour les répondants de la minière, nous leur demandions également qui étaient les instigateurs de la démarche et de quelle manière celle-ci avait pris forme.

La dernière section du schéma d'entrevue visait à faire réfléchir les participants sur les rapports entre la compagnie minière et la communauté en leur demandant s'ils percevaient que les gens de la communauté en étaient satisfaits. De plus, nous leur demandions si ces rapports avaient été réussis et de quelle manière ceux-ci auraient pu être améliorés.

En conclusion, nous demandions aux gens quelle était leur conception de projets miniers inacceptables et de quelle manière devait se comporter une compagnie minière juste. Il est à noter que ces différentes thématiques ont été abordées dans différents ordres selon l'orientation que prenait l'entrevue. La plupart du temps, nous gagnions très rapidement la confiance des gens et nous commençons immédiatement à aborder les différentes thématiques. Donc, nous adaptions les grilles d'entrevues de manière personnalisée, souvent au sein même de la situation d'entrevue, puisque les répondants avaient des expériences distinctes du phénomène.

Toutes les entrevues ont été effectuées en personne et ont été enregistrées à l'exception d'une qui s'est déroulée par téléphone et qui n'a donc pas pu être enregistrée. Les enregistrements que nous avons recueillis ont tous été par la suite transcrits et analysés à l'aide du logiciel ATLAS-ti. Le tableau 3.2 montre les principales données techniques relatives aux entrevues.

**Tableau 3.2 Données techniques relatives aux entrevues**

N°	Groupe d'acteurs	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Type d'entretien	Durée (min.)	Nombre de pages de retranscription
1.1 <sup>8</sup>	Compagnie minière	7 août 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	80	29
2	Compagnie minière	20 août 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	150	59
3	Compagnie minière	26 août 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	74	26
1.2	Compagnie minière	1 <sup>er</sup> septembre 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	40	12
4	Intermédiaire	10 septembre 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	30	14
5	Compagnie minière	11 septembre 2015	Montréal	Entretien semi-dirigé	41	16
6	Intermédiaire	17 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	81	30
7	Intermédiaire	18 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	61	23
8	Communauté	20 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	42	21
9	Communauté	20 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	48	23
10	Communauté	22 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	81	31
11	Communauté	22 septembre 2015	Abitibi	Entretien téléphonique	35	Ne s'applique pas
12	Communauté	29 septembre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	87	38
13	Communauté	1 <sup>er</sup> octobre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	78	36
14	Communauté	2 octobre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	74	31
15	Communauté	2 octobre 2015	Abitibi	Entretien semi-dirigé	32	19

### 3.4.6 Analyse des entrevues

Pour procéder à l'analyse de nos entrevues, nous avons eu recours à l'analyse de contenu. Celle-ci repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours tels les mots, les expressions ou les significations similaires révèle les centres d'intérêt et

---

<sup>8</sup> N'ayant pas pu couvrir l'ensemble des thématiques lors du premier entretien (1.1), nous avons à nouveau rencontré la personne pour compléter l'entretien (1.2).

les préoccupations des acteurs (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007). Pour ce faire, le chercheur doit procéder à la codification du corpus de données afin de rendre celui-ci intelligible. Ce processus de codification consiste à découper le texte en unité d'analyse par le chercheur. L'unité d'analyse peut être un mot, une portion de phrase, une phrase entière ou encore un groupe de mots se rapportant à une idée. Les unités d'analyse établies, on peut les placer dans différentes catégories selon leur signification, catégories ayant été établies en fonction des objectifs de la recherche.

Une fois l'ensemble du corpus de données codé et classé en catégorie, on peut procéder à leur traitement et à leur interprétation quantitative ou qualitative (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007). L'analyse quantitative repose sur le calcul de la fréquence des codes et à leur analyse à l'aide de diverses techniques statistiques alors que l'analyse qualitative apprécie l'importance des thèmes dans le discours et leur articulation plutôt que de la mesurer. La différence entre ces deux types d'analyses réside donc dans la façon dont elles conçoivent l'importance d'un code, soit le « nombre de fois » ou la « valeur d'un thème ». Dans notre recherche, nous avons opté pour une analyse de type qualitative puisque nous postulons que ce n'est pas simplement la fréquence d'un code qui est révélatrice, mais aussi sa pertinence et son articulation avec d'autres thèmes. Dans l'analyse qualitative nous pourrions porter attention à l'interprétation de la présence ou de l'absence de codes en tenant compte du contexte dans lequel le discours a été produit.

Nous avons dans un premier temps procédé à la codification ouverte des transcriptions. Pour ce faire, nous avons découpé les transcriptions en paragraphes de format similaires que nous avons codés. À cette étape, les codes sont issus du contenu même de l'entrevue. Nous avons également eu recours à cette étape à l'utilisation de mémos qui ont guidé notre réflexion dans ce processus, notamment afin de mieux définir nos codes et d'en ajouter ou d'en enlever au besoin.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la codification axiale où nous avons sélectionné les codes les plus fréquents et les plus pertinents qui ont émergé de la codification ouverte. Ces différents codes que nous avons retenus ont été ensuite regroupés en famille de codes. Ces familles constituent des unités conceptuelles exclusives qui nous ont permis d'orienter l'analyse de nos codes.

La méthode de l'analyse de contenu comporte toutefois certains inconvénients comme le relève Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007). D'abord, selon l'étendue plus ou moins grande des catégories retenues, les unités d'analyses qui y sont classées peuvent refléter de manière différente cette catégorie tout en ayant le même poids en son sein. Ensuite, ne reflétant que le contenu manifeste d'une communication, ce type d'analyse ne permet pas de saisir l'entièreté de la richesse du langage, notamment dans ses subtilités qui se perdent dans les catégories.

De plus, la question de la subjectivité du chercheur qui intervient dans l'établissement des catégories employés se pose. Pour Bardin :

ce qui, au positif, est source de créativité, devient, au négatif, risque de biais scientifique par projection du propre cadre de référence de l'observateur. Autrement dit, les inférences finales seront, aussi, tributaires des choix de la catégorisation. D'où la nécessité d'être parfaitement attentif à ce niveau : en ayant conscience du mode de raisonnement; en explicitant la motivation personnelle à travailler sur un matériel donné ou choisi; en travaillant à plusieurs (fidélité des codeurs); en prévoyant plusieurs grilles catégorielles à appliquer (Bardin, 2003, p. 253).

Conscients de ces inconvénients, nous avons pris différentes mesures dans le but de nous assurer que nos codes reflètent fidèlement la pensée des gens que nous avons interrogés. D'abord, nous avons eu recours à l'utilisation d'un logiciel en analyse de contenu, ATLAS-ti, pour procéder au codage des entrevues. Le recours au logiciel permet de soutenir le chercheur lors du codage et du traitement des données en

augmentant la vitesse d'analyse surtout lorsque celui-ci est face à une importante quantité de données (Wanlin, 2007). Ensuite, au cours du processus de codification des entrevues, nous nous sommes employés chaque fois à bien définir les codes et leur pertinence. Nous n'avons pas hésité à redéfinir les codes, à en ajouter, à en fusionner ou à en enlever en réévaluant sans cesse la pertinence des codes utilisés à chaque début de traitement d'une nouvelle entrevue. Finalement, nous avons fait vérifier les codes obtenus par notre directrice et par une collègue. Nous croyons que ces différentes mesures nous ont permis d'atteindre un degré de rigueur satisfaisant dans le traitement que nous avons fait des entrevues.

### **3.5 Présentation du cas**

#### *3.5.1 Présentation du site de recherche : l'Abitibi-Témiscamingue*

L'Abitibi-Témiscamingue est une région du Nord-Ouest québécois bordé à l'Ouest par la province de l'Ontario, au nord par la région du Nord-du-Québec, à l'est par celle de la Mauricie et au sud par celle de l'Outaouais (figure 3.1). Cette région couvre une surface 64 656 km<sup>2</sup> où l'on dénombrait 147 931 habitants en 2013 (Desjardins, Juillet 2013). La région se caractérise par son isolement des grands centres urbains du Québec. En effet, la région se situe à quelques centaines de kilomètres des centres urbains de la Vallée du Saint-Laurent.

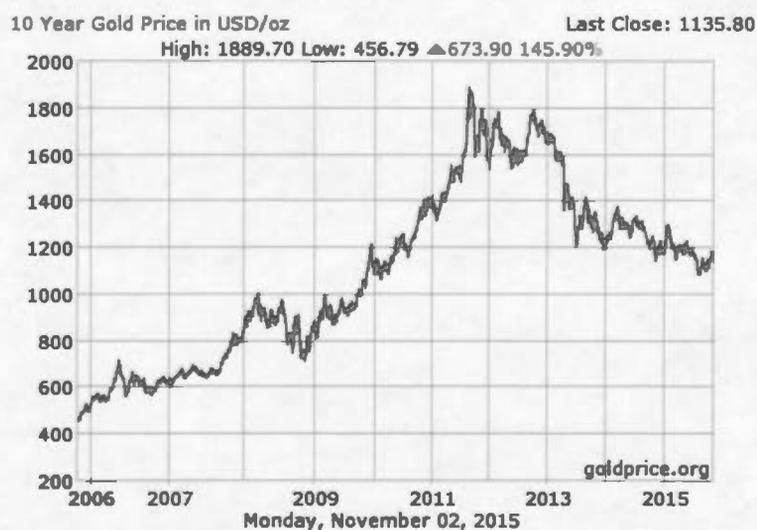


**Figure 2.1 Localisation de l’Abitibi-Témiscamingue, d’après MERN, 2006**

Cet état d’isolement de la région a favorisé sa dépendance envers ses ressources naturelles, particulièrement celles minières. Malgré les différentes périodes de croissance et de recul que l’industrie minière a connues dans la région, celle-ci est restée un secteur dominant de l’économie de la région. Lors du plus récent recul de l’industrie minière de la fin des années 1990 jusqu’au début des années 2000, la région a connu une baisse démographique continue et un taux de chômage supérieur au reste de la province (Desjardins, Juillet 2013).

Ce portrait a changé de manière importante au cours des dernières années avec la hausse du cours des métaux, notamment celui de l’or. En effet, le prix de l’or est passé de moins de 300 USD l’once en 2002 à environ 1300 \$ US l’once en 2014 culminant à 1800 \$ US en septembre 2011 (figure 3.2) et la valeur des expéditions minières du Québec s’est accrue de 123 % en dollars courants au cours de la décennie 2000 (Proulx, 2014). Au cours de cette même période, les immobilisations annuelles privées et publiques sont passées de 4 milliards à 7,5 milliards de dollars. L’exploration minière est une activité importante puisqu’elle constitue le premier pas vers la mise en exploitation d’une mine. Cette croissance est particulièrement

importante pour les quelques régions dans lesquelles l'activité minière se concentre comme en Abitibi-Témiscamingue qui « est la deuxième région en importance pour l'emploi minier au Québec avec 3 318 emplois, soit 19,7 % du total des emplois du secteur minier. » (Institut de la statistique du Québec, 2012). Cela représente 11 % des emplois de la région comparativement à 9 % pour le secteur manufacturier et 2,5 % pour le secteur forestier (Boulangier *et al.*, 2009, p.5). Cette période a été marquée par l'ouverture de plusieurs mines dans la région comme celle de Canadian Malartic, Lac Herbin, Lapa, Westwood. Cela est sans compter les nombreux projets d'exploration avancée qui pourraient passer au stade de l'exploitation au cours des prochaines années.



**Figure 3.2 Prix de l'or sur une période de 10 ans (novembre 2005-novembre 2015) Source : Goldprice**

Cette croissance du secteur minier a eu pour effet de non seulement ralentir le déclin démographique de la région, mais de l'inverser. En effet, au cours de l'année 2012, la population de toute les MRC de la région a augmenté, ce qui n'était pas arrivé depuis 1996. Nous pouvons voir un aperçu de cette tendance à la figure 3.3.

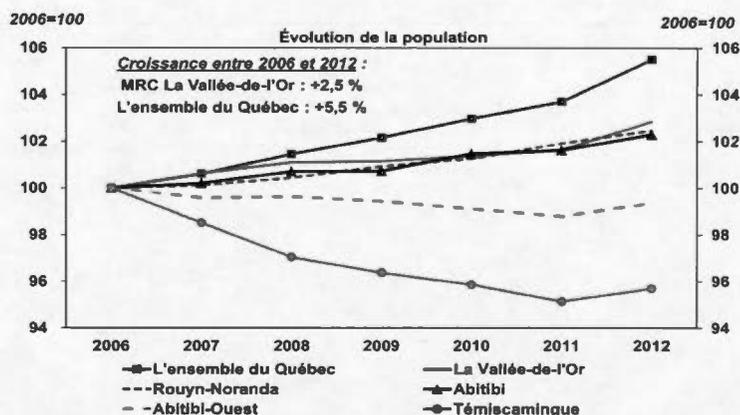


Figure 3.3 Augmentation de la population dans les MRC de l'Abitibi et au Québec de 2006 à 2012 Source : Desjardins, Juillet 2013

La croissance du secteur minier s'est reflétée également dans la baisse du taux de chômage qui, à 6,4% en 2012, constituait un creux historique en 20 ans (Desjardins, Juillet 2013). Nous pouvons constater cette tendance baissière à la figure 3.4 qui montre que le taux de chômage est passé depuis quelques années sous la moyenne provinciale.

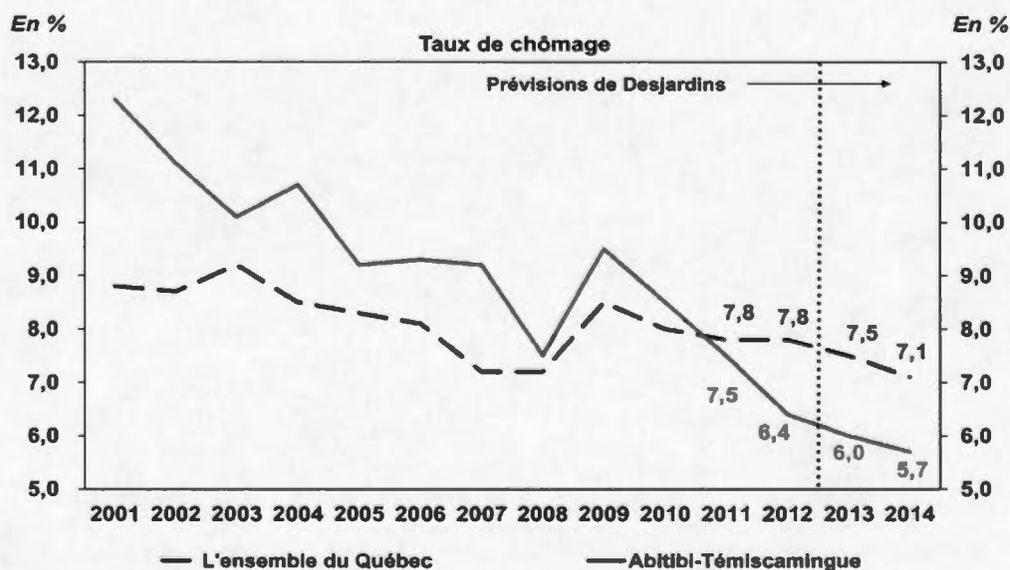


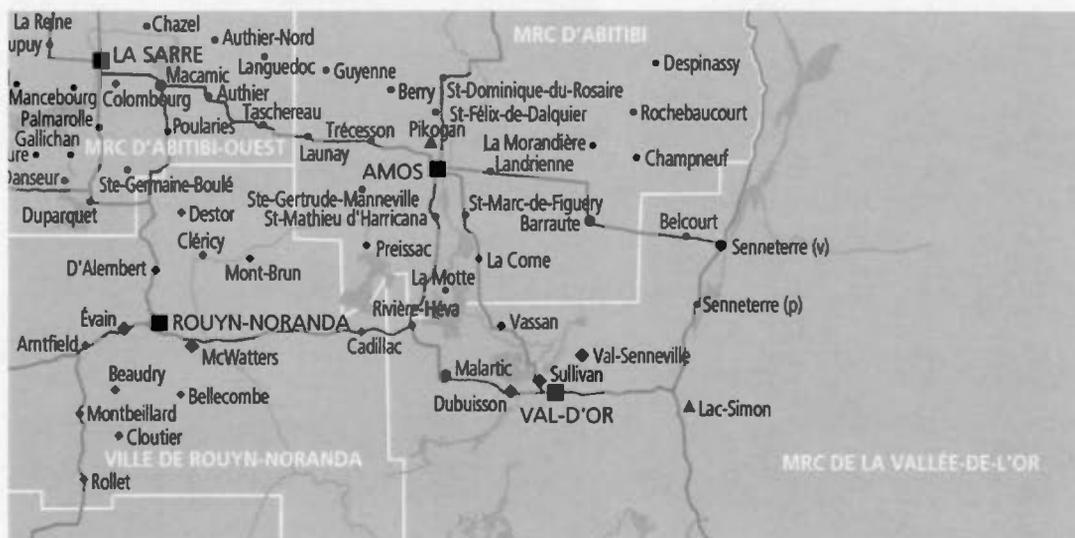
Figure 3.4 Évolution du chômage en Abitibi-Témiscamingue depuis 2001 Source : Desjardins, Juillet 2013

Cette croissance a par contre ralenti depuis les dernières années. Le cours de l'or et des métaux ferreux ont diminué de beaucoup entraînant une diminution des investissements dans l'exploration minière. En effet, ceux-ci sont passés de 5,1 milliards en 2012 à 4,6 milliards en 2013 et 3,2 milliards en 2014 (Le Devoir, 27 février 2015). Il s'agit de baisse de 10,8 % et de 30 % respectivement pour chacune de ces années. Cette diminution se manifeste dans les problématiques qu'ont les compagnies d'exploration minière à obtenir le financement nécessaire pour faire passer leur projet au stade de la production. D'ailleurs, cette problématique s'est reflétée lors du congrès de Québec Mines de 2015 où plusieurs intervenants faisaient état des difficultés pour de nombreux projets à obtenir leur financement alors que toutes leurs études de faisabilité avaient été réalisées et qu'il ne restait qu'à démarrer le projet. Néanmoins, notons que le cours de l'or reste élevé pour nos mines étant donné la diminution de la valeur du dollar canadien ce qui donne un avantage compétitif aux mines situées au Canada qui vendent leurs ressources sur le marché américain (Journal de Montréal, 14 janvier 2016). C'est ainsi que le développement minier dans la région est passé d'un contexte d'un important boom en exploration à la mise en exploitation des mines. Notre étude s'effectue donc dans un contexte suivant un important boom minier où les différents sites d'exploration sont passés à la phase d'exploitation.

### *3.5.2 La communauté de Malartic*

Nous allons poursuivre en dressant le portrait de la communauté de Malartic pour mieux saisir le contexte dans lequel s'insère le projet minier de la compagnie minière Osisko. La ville de Malartic est située au coeur de la faille de Cadillac à une trentaine de kilomètres de Val-d'Or et environ 80 kilomètres de Rouyn-Noranda (fig. 3.5). Son développement est intimement lié à celui de l'industrie minière. En effet, Malartic est une des collectivités types qui ont vu naissance le long de la faille de Cadillac avec un développement rapide du fait de la découverte de gisements aurifères suscitant un

afflux massif de travailleurs. Le développement de Malartic, qui a été officiellement créé en 1939, s'est structuré autour principalement de quatre mines, soit la Canadian Malartic, l'East Malartic, la Sladen Malartic et la Malartic Goldfields (Faucher, 2013). La population de Malartic augmenta rapidement avec l'afflux de travailleurs pour atteindre 6 998 résidents dès 1961 (Gourd, 2007).



**Figure 3.5 Localisation de la municipalité de Malartic Source : L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue**

Malartic subit toutefois les contrecoups de sa trop grande dépendance envers ce secteur d'activité cyclique. Dès les années 1960, les contrecoups des fermetures de plusieurs mines environnantes allaient se faire durement ressentir dans la communauté qui a vu sa population sans cesse décliner pour atteindre 3 449 habitants lors du dernier recensement en 2011, soit une diminution de plus de 50% depuis les années 1960. Malgré certaines tentatives pour diversifier son économie, notamment vers le tourisme avec l'ouverture d'un musée minéralogique, la situation économique de la communauté ne fera que se dégrader. En effet, les dernières mines environnantes la municipalité mettront fin à leur activité et la scierie de Domtar qui employait 97 personnes fermera ses portes en 2006 (Ependa et LeBlanc, 2007).

La communauté de Malartic est caractérisée également par une sous-scolarisation importante. En effet, le pourcentage de la population n'ayant aucun certificat, diplôme ou grade est de 42,1% à Malartic, alors qu'il n'est que de 35,4% en Abitibi-Témiscamingue et de 25 % pour le Québec. De plus, pour ce qui est de la proportion des gens détenant un certificat ou un diplôme universitaire, elle n'était que de 6,1% à Malartic comparativement à 8,8% en Abitibi-Témiscamingue et de 16,5% au Québec (Observatoire 2007 dans Morin, 2012). Bref, la communauté de Malartic était une communauté caractérisée par une morosité économique et une importante sous-scolarisation. C'est dans ce contexte que la compagnie minière Osisko est venue proposer son projet de mine à la communauté. Nous allons maintenant dresser le portrait de cette compagnie et de son projet minier.

### *3.5.3 Corporation minière Osisko et le projet Canadian Malartic*

Osisko a été fondée en 1998 comme société junior canadienne d'exploration minière sous le nom d'Osisko Exploration Ltée ayant son siège social à Montréal. La compagnie a modifié son nom en 2008 pour Corporation Minière Osisko pour souligner son désir de passer de l'exploration minière à l'exploitation minière, désir faisant suite à l'acquisition en 2004 de la propriété Canadian Malartic qui représentait alors l'une des plus importantes ressources potentielles détenues en propriété exclusive par une compagnie junior (Osisko, 2008). Cette propriété située au coeur de la faille de Cadillac a pour particularité d'avoir déjà fait l'objet de plusieurs exploitations minières souterraines par le passé. Le gisement restant sur cette propriété consiste donc en un minerai de basse teneur qui ne fut pas extrait par le passé pour des raisons économiques et techniques.

Pour faire l'exploitation de ce gisement, les promoteurs proposent l'exploitation d'une mine à ciel ouvert de type basse teneur/haut tonnage. Il s'agit d'un type d'exploitation impliquant l'extraction d'un énorme volume de roche auquel la région

n'était pas habituée. Ce trait est d'autant plus accentué avec l'importance de la fosse proposée qui en faisait un projet sans précédent au Québec et même un projet minier de calibre mondial (voir figure 3.6). On parlait d'une fosse ayant des dimensions de 2 000 m de long par 780 m de large pour une profondeur maximale de 400 m (GENIVAR, 2009).



**Figure 3.6 Principales infrastructures du projet, Source : GENIVAR, 2009**

Osisko a annoncé son projet à la communauté lors d'une première rencontre publique à l'église de Malartic en mai 2006. C'est à ce moment que les résidents apprennent qu'une partie de la ville devra être relocalisée étant donné que le gisement convoité se retrouve en partie sous la ville. On parlait d'environ 200 résidences et de cinq institutions publiques qui devaient être relocalisées. C'est à ce moment qu'Osisko annonce la formation du Groupe de consultation de la communauté (GCC) qui aura pour mandat de faire le suivi du plan de relocalisation des résidences, de gérer les requêtes et les plaintes et de faire le lien entre la communauté et la minière.

À l'été 2007, la compagnie lance un programme de forage intensif dans le but de préciser l'étendue du gisement permettant de déterminer la portée du projet. Osisko met en place au même moment différentes démarches d'informations (bulletins d'informations, annonces dans les médias, dépliants et enquêtes) et embauche en avril 2007, une directrice des communications qui assumait jusqu'alors la présidence du GCC. Cela contribuera à semer chez certains un doute quant à la transparence du GCC. C'est ainsi qu'insatisfait du fonctionnement du Groupe de consultation de la communauté, un groupe de citoyens, qui deviendra plus tard le Comité de vigilance de Malartic, s'est mobilisé entre autres pour obtenir de l'information objective et transparente quant au projet et de meilleures conditions de négociations pour les citoyens relocalisés.

Parallèlement à cette mobilisation qui a lieu à Malartic, le Comité de vigilance contribuera au début de l'année 2008 à la fondation de la coalition « Pour que le Québec ait meilleure mine! ». Cette coalition constitue un regroupement de plusieurs groupes écologistes, de comité de citoyens et de chercheurs qui militent pour réformer les règles encadrant l'exploration et l'exploitation minière au Québec. Ce groupe s'est positionné de manière particulièrement critique à l'égard du projet d'Osisko en dénonçant les méga mines à ciel ouvert et leurs impacts. La Coalition est donc venue cristalliser au sein d'un mouvement social les préoccupations de certaines personnes de la communauté à l'égard d'Osisko d'une part et de l'industrie minière d'autre part. Elle visait donc à porter un regard plus critique des activités d'Osisko au sein de la communauté.

Osisko amorce à l'été 2008 la relocalisation des maisons du quartier sud dans un nouveau quartier aménagé à ses frais au nord-est de la municipalité. Le processus de négociation entourant la relocalisation des résidences s'est fait de gré à gré, les résidents ayant le choix de vendre leur maison à Osisko ou de faire relocaliser leur maison dans le nouveau quartier. Certaines des maisons ne pouvant pas être

déménagées sans être endommagées ont été détruites. Notons que dans un cas, après avoir fait plusieurs offres bonifiées aux résidents d'une propriété, la minière n'a pas réussi à s'entendre avec celui-ci pour leur faire accepter d'être relocalisé. Cette négociation s'est terminée par l'expropriation judiciaire des résidents. Osisko leur a ensuite offert de leur remettre une compensation qui a été refusée par celui-ci. Finalement, la Cour a obligé les résidents à prendre l'argent que leur offrait Osisko. Pour ce qui est des institutions publiques, celles-ci ont toutes été détruites et reconstruites aux frais d'Osisko. Il s'agit de deux écoles, d'une résidence pour personnes âgées, d'un HLM et d'une garderie.

C'est alors que le processus de relocalisation était déjà amorcé que se sont tenues en février 2009 les audiences publiques sur le projet minier. Le rapport du BAPE est déposé en juillet et donne son appui au projet sous certaines conditions. On demande entre autres au promoteur de s'engager à assurer les coûts liés à l'approvisionnement en eau de la municipalité si celui-ci s'avérait menacé par les activités de la mine, de mettre en place des mesures surveillance et de supporter les coûts en cas de tassement des terrains autour de la mine. Bref, on demande à la mine de meilleures garanties financières ainsi qu'une meilleure surveillance des impacts de ses activités. Le rapport affirme également que le fait que les promoteurs aient amorcé le processus de relocalisation avant même que le projet soit autorisé soulève des questions sur le plan éthique et humain puisque : « ceci a donné l'impression aux citoyens que le promoteur pouvait faire ce qu'il voulait avant d'obtenir les autorisations » (BAPE, 2009, p.48). À cet effet, la commission souligne que de tels processus devraient être encadrés de manière appropriée par les autorités. Finalement, le rapport du BAPE recommande la création d'un comité de suivi neutre et représentatif du milieu ayant un financement « suffisant pour permettre au comité de faire appel à des experts indépendants si requis afin de le soutenir dans le traitement d'aspects exigeants des connaissances scientifiques, techniques ou particulières au milieu d'insertion. » (BAPE, 2009, p.80)

Suivant les recommandations du BAPE, le Groupe de consultation de la communauté se transforme en comité de suivi en décembre 2009 dans le but d'agir comme agent de liaison entre les communautés et Osisko. L'autorisation pour le projet ayant été obtenue, la minière amorce la construction des infrastructures nécessaires à l'exploitation du gisement qui s'est échelonnée de 2009 à 2011. La mine est entrée officiellement en production en mai 2011 pour une durée prévue d'une quinzaine d'années (GENIVAR, 2009). Le comité de suivi connaîtra plusieurs problématiques et fera face à des critiques de certains qui le considèrent insuffisamment transparent et comme étant l'organe d'information d'Osisko. Ces problématiques vont culminer avec la menace de démission des membres du comité de suivi qui soutiennent que la minière demande de relire leur communiqué de presse et ne leur donne pas l'information adéquate qu'ils demandent (Radio-Canada, 25 novembre 2012). Face à ces nombreuses problématiques, le comité de suivi sera dissout à la fin novembre 2012.

Pour remédier à la situation, Osisko et le Comité de suivi ont fait appel aux services de Raymond Chabot Grant Thornton pour réaliser un diagnostic de la situation et présenter des pistes d'intervention pour relancer le Comité de suivi. Le comité de suivi aurait été notamment affaibli par les départs fréquents de ses présidents et l'absence d'acteurs clés (municipalité, ministères, secteur minier) comme membre (Raymond Chabot Grant Thornton, 2013). Ce rapport fait donc principalement le constat d'un manque de confiance à l'égard du comité de suivi et d'un manque d'expertise au sein du comité. Par conséquent, le Comité n'a pas réussi à remplir son rôle d'agent de liaison entre la minière et la communauté ce qui a entraîné la création de comités de quartier qui ont cherché à combler ce rôle. C'est ainsi que le rapport recommande comme piste d'intervention une participation des membres de la haute direction d'Osisko, un élargissement de la composition des membres du comité à des gens ayant une diversité de profils ainsi que de rémunérer ceux-ci pour leur travail. En réponse à ce diagnostic, le comité de suivi sera relancé avec un nouveau président

et des représentants des différents ministères (Environnement, Ressources naturelles, Santé), de la municipalité et de la minière.

Au cours de la même période, des conflits et des tensions sont survenus avec les gens n'ayant pas été relocalisés lors de la première phase de relocalisation et vivant près de la fosse. Ceux-ci se plaignent entre autres des nuisances qu'ils subissent tels la poussière et le bruit et demandent par conséquent à être également déménagés. En août 2010, c'est 39 citoyens qui se regrouperont pour former le Regroupement des citoyens du quartier sud de Malartic réclamant à Osisko qu'elle achète leur maison. Nous n'entrerons pas ici dans les détails puisque cette deuxième période d'achat de maisons s'est échelonnée sur plusieurs années et a été longue et complexe dans certains cas. Après l'achat de 30 premières propriétés, Osisko laissera savoir en octobre 2011 qu'elle n'achètera pas les 9 propriétés restantes (Les Affaires, 14 janvier 2012). Ces dossiers se sont réglés dans les années suivantes, bien que certains aient pris plus de temps que d'autres. À la place du quartier démoli, la minière construira un parc avec de multiples attractions ainsi qu'un belvédère donnant sur la fosse pour permettre aux gens de regarder les activités de la mine.

Finalement, en avril 2014, à la suite de nombreuses offres d'achat hostiles de la part de Goldcorp, compagnie minière ayant son siège social à Vancouver, un partenariat entre Yamana Gold Inc. et Mines Agnico-Eagle Limitée font l'acquisition des actions d'Osisko. La mine devient donc la propriété de ce partenariat et prend le nom de mine Canadian Malartic. C'est ainsi qu'à chaque fois que nous nous référons à la mine Canadian Malartic dans le mémoire, nous faisons référence aux nouveaux propriétaires de la mine. Corporation minière Osisko s'est quant à elle restructurée pour devenir Redevances Aurifères Osisko, une société tirant des redevances de la mine Canadian Malartic et ayant des participations dans différents projets d'exploration.

Les nouveaux propriétaires de la mine poursuivront le projet d'agrandissement de la fosse qui a été initialement mis de l'avant par Osisko. Ce projet propose une extension de la fosse actuelle vers l'est qui allongera la durée de vie de la mine de 6 ans et qui nécessitera la déviation d'une partie de la route 117 à l'entrée Est de la ville. Ce projet devra être soumis aux audiences du BAPE au cours de l'année 2016. Devant l'arrivée de ce projet, un nouveau comité de quartier s'est formé, le Comité de citoyens de la zone sud de la voie ferrée de Malartic. Ce comité s'inquiète entre autres du projet d'agrandissement de la mine et de ses impacts et demande à la mine qu'elle « signe un protocole d'acquisition, de compensation et d'accommodement avec les citoyens touchés par les activités minières » (L'Écho Abitibien, 13 octobre 1015).

Depuis l'achat de la mine, les nouveaux propriétaires ont mis en place certaines mesures en vue d'améliorer leur relation avec la communauté. D'abord, la mine a lancé une démarche de co-construction s'échelonnant sur plusieurs mois visant à construire et maintenir de bonnes relations avec la communauté, démarche qui est toujours en cours au moment où nous rédigeons le mémoire. De cette démarche, la mine a notamment reconnu que ses activités peuvent générer des impacts sur la communauté.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de nous intéresser plus spécifiquement à la période où Osisko était propriétaire de la mine. Nous avons voulu nous concentrer sur cette période puisque c'est Osisko qui a mis en branle le projet et qui a donc initié les rapports avec la communauté, rapports qui étaient novateurs à l'époque. Ensuite, le rachat de la mine Canadian Malartic est survenu alors que notre recherche était bien entamée : nous ne voulions donc pas nous lancer dans la comparaison des démarches d'Osisko et des propriétaires actuels de la mine, cela n'étant pas l'objet de notre mémoire. Bien que nous ayons évoqué à quelques occasions les pratiques développées par les nouveaux propriétaires envers la

communauté, notre étude se concentrera sur les rapports avec la communauté qui ont été développés par Osisko.

**Tableau 3.3 Chronologie des principales étapes de la Corporation minière Osisko et du projet Canadian Malartic**

Date	Événement
1998	Osisko est fondée comme compagnie d'exploration minière
2004	Osisko acquiert les droits de la propriété Canadian Malartic de Mines McWatters
Mai 2006	Première présentation publique du projet à l'église et annonce de la création du Groupe de consultation de la communauté (GCC)
Août 2007	Création du Comité de vigilance de Malartic
Avril 2008	Ouverture du Centre de relations communautaires d'Osisko où loge le GCC
Juillet 2008	Début du processus de relocalisation
Février 2009	Début des audiences du BAPE qui auront lieu de février 2009 à avril 2009
Juillet 2009	Dépôt du rapport du BAPE
Août 2009	Autorisation gouvernementale donnée au projet et début de la construction du complexe minier
Octobre 2009	Remises des clés du nouveau quartier à la ville de Malartic.
Décembre 2009	Le Groupe de consultation de la communauté devient le comité de suivi
Août 2010	Création du Regroupement des citoyens du quartier sud de Malartic
Avril 2011	Production du premier lingot d'or de la mine
Novembre 2012	Dissolution du comité de suivi
Mai 2013	Remise sur pied du comité de suivi avec une nouvelle présidence
Décembre 2013	Dépôt de l'avis de projet sur l'extension de la fosse et la déviation de la route 117 à l'entrée Est de Malartic
Juin 2014	Acquisition d'Osisko par Yamana Gold Inc. et Mines Agnico Eagle Limitée qui crée le « Partenariat Canadian Malartic »
Janvier 2015	Création du Comité de citoyens-Zone sud de la voie ferrée
Juin 2015	Lancement de la démarche de co-construction de la mine Canadian Malartic

D'après : Les différents documents consultés lors de la collecte documentaire

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre stratégie de recherche reposant sur l'étude de cas, puis notre stratégie de collecte de données qui a reposé sur la collecte de documents et la réalisation d'entrevues semi-dirigées. Nous avons ensuite présenté le corpus de données que nous avons recueillies et l'analyse que nous en avons faite. Nous avons, à cette occasion, insisté sur les entrevues prétests que nous avons menées qui nous ont permis de mieux définir nos questionnements de recherche et de raffiner nos grilles d'entrevues. Nous sommes d'avis que les différents éléments que nous avons présentés au cours de ce chapitre témoignent de la rigueur de la recherche que nous avons menée. Finalement, nous avons conclu ce chapitre en faisant la présentation du cas que nous avons étudié, présentation qui nous a permis de contextualiser le cas que nous avons étudié.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE

Dans le chapitre précédent, nous avons exposé la méthodologie sur laquelle a reposé notre recherche. Nous avons également présenté à cette occasion le corpus de nos documents et de nos entrevues. Ce chapitre vise à faire d'une part l'analyse de notre corpus de documents et d'autre part, l'analyse de notre corpus d'entrevues à travers la codification que nous avons faite de celles-ci. Dans un premier temps, Ensuite, nous allons faire l'analyse des codes les plus fréquents et les plus pertinents qui ont émergé de la codification pour l'ensemble des entrevues. Nous allons prêter une attention particulière aux principaux codes communs pour chacun des différents acteurs en mettant l'accent sur les convergences et les divergences dans leur utilisation. Cette section se terminera par la présentation de nos familles de codes pour nos trois acteurs, soit la compagnie minière, les acteurs intermédiaires et la communauté. Pour tous ces acteurs, nous avons retenu une série de 5 codes communs en fonction de leur importance et de leur pertinence. Chacun de ces codes sera analysé avec les codes avec lesquels ils sont le plus souvent en association. Nous terminerons par l'analyse des différences de perceptions entre les acteurs.

#### **4.1 Analyse des documents**

L'analyse des documents a porté d'un côté sur la manière dont les acteurs de la compagnie minière ont mis en place leur rapport avec la communauté. De l'autre côté, il s'agissait de comprendre de quelle manière ces rapports avaient été vécus par les gens de la communauté. Pour ce faire, nous nous sommes employés à faire la lecture de chacun de ces documents en ayant en tête les différentes dimensions de la justice institutionnelle. Il s'agissait de rattacher le contenu de ces documents à ces

dimensions afin de comprendre en quoi l'extrait du document témoignait ou non d'un avancement de la justice.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le résultat de notre analyse documentaire nous a servi dans un premier temps à définir et préciser nos questions d'entrevue. Dans un deuxième temps, cet exercice nous a permis de trianguler les données recueillies par nos entrevues aux contenus de nos documents dans le but de confirmer ou d'infirmer le propos des participants. C'est ainsi que le résultat de l'analyse des sources documentaires sera mobilisé tout au long de l'analyse de nos entrevues de manière à venir bonifier et valider le contenu de nos entrevues. L'analyse documentaire ne vient donc pas prendre une section à part entière de notre mémoire, mais vient plutôt s'intégrer à l'analyse de nos entrevues.

#### **4.2 Fréquence générale des codes et présentations des familles par acteurs**

Avant d'entrer dans l'analyse des codes par acteurs, nous allons faire un portrait général des discours, et repérer les régularités ou les ruptures entre acteurs. On retrouve au tableau 4.1, la liste des 25 codes les plus fréquents pour l'ensemble des répondants. Ce tableau nous permettra de dresser le portrait des codes les plus souvent abordés par les répondants pour répondre aux questions que nous leur avons posées. Il s'agit des codes les plus fréquents parmi une liste totale de 237 codes.

**Tableau 4.1 Fréquence des 25 codes les plus fréquents par acteur et pour l'ensemble des répondants**

Codes	Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté	Fréquence totale
Communauté	137	39	119	295
Entreprise	71	43	138	252
Relocalisation	75	10	66	151
Critique	27	24	68	119
Comité de suivi	23	51	31	105
Parcours personnel	26	15	49	90
Autorité municipale	40	6	52	88
Information	45	6	29	80
Impacts	14	10	51	75
Bénéfices collectifs	27	8	40	75
État	22	12	37	71
Poussière	11	9	41	61
Médias	28	14	18	60
Impacts communautaires	9	4	47	60
Assemblées publiques	30	3	25	58
Infrastructures	27	6	20	53
Bruit	16	9	27	52
Négociation de maison	15	6	30	51
Environnement	23	8	19	50
Employés	23	2	24	49
Mitigation	7	5	37	49
Secteur minier	27	11	9	47
Qualité de vie	20	6	21	47
Normes d'exploitation	23	7	15	45
Fermeture	11	6	28	45
<b>Total</b>	<b>602</b>	<b>268</b>	<b>836</b>	<b>1706</b>

Notre schéma d'entrevue a été conçu de manière à saisir les perceptions et l'expérience des répondants des rapports entre Osisko et la communauté de Malartic. L'entretien portait entre autres sur la conception que les gens avaient de Malartic et la manière dont cette conception a influencé leur perception du projet, les expériences et perceptions que les gens avaient de la démarche de relations mises en place (comité, assemblées publiques, etc.), de la distribution des impacts et bénéfices et de la manière dont ils entrevoyaient le futur pour Malartic (voir annexe A et B). Le tableau 4.1 nous permet de constater que les codes « Communauté » et « Entreprise » ont des

fréquences largement supérieures aux autres codes. Leur fréquence ne s'avère toutefois pas l'indicateur le plus intéressant puisque nous nous attendions à ce que de tels codes se détachent de manière importante étant donné que nous avons explicitement mentionné aux participants que nous nous intéressions aux rapports entre les compagnies minières et les communautés. Outre ces deux codes, les répondants ont aussi évoqué des codes liés à d'autres acteurs gravitant autour de ces rapports comme « Autorité municipale », « État », « Employés » et « Secteur minier ». Il sera donc intéressant d'analyser le discours qu'ont les répondants sur le rôle de ces acteurs. Nous pouvons constater que les codes « Information » et « Comité de suivi » semblent avoir pris une place importante dans l'articulation des rapports entre les acteurs. Notons également que l'on retrouve à plusieurs reprises le code « Critique » et que les répondants font une utilisation dans la même proportion des codes « Bénéfices » et « Impacts ». Il sera donc intéressant de se pencher sur l'articulation que font les répondants de ces codes qui traduisent les deux côtés de la médaille du projet. Le code « Parcours personnel » a une importante occurrence puisque nous interrogeons d'entrée de jeu le répondant sur son cheminement professionnel et sur leur rapport à la communauté de Malartic pour les gens y résidant et leur rôle dans l'entreprise pour les gens de la mine. Néanmoins, celui-ci n'a été retenu pour aucun des acteurs puisque celui-ci s'avérait non pertinent et agissait plutôt comme point de repère dans nos entrevues de passage où le répondant évoquait son passé ou ses expériences personnelles. De plus, il n'était pas rare que les répondants reviennent sur leur expérience personnelle pour répondre à nos questions. À effet, il sera intéressant de noter l'influence de leur expérience de vie sur leurs perceptions. Finalement, il est particulièrement intéressant de noter que le code « Relocalisation » est parmi les codes les plus fréquents alors qu'il s'agit d'une étape du projet qui s'est déroulée il y a déjà 6 ans. On peut donc penser que c'est un événement qui a marqué durablement l'expérience des gens dans les rapports entretenus entre Osisko et la communauté.

Maintenant que nous avons dressé ce premier portrait général de la fréquence des codes, nous allons présenter pour chaque acteur les codes que nous avons retenus pour en faire une analyse ainsi que la justification. Nous avons retenu 5 codes communs qui seront analysés pour chaque acteur. Ce sont les codes « Communauté », « Entreprise », « Relocalisation », « Critique » et « Comité de suivi ». Nous avons décidé de retenir ces codes puisque ceux-ci sont les codes les plus fréquents pour l'ensemble des entrevues tout en ayant une fréquence importante au sein de chacun des acteurs. De plus, nous avons analysé de 7 à 8 codes propres à chaque acteur dont la fréquence et la pertinence étaient importantes pour ces acteurs en particulier que nous détaillerons lorsque nous traiterons des différents acteurs.

Dans les sections qui suivent, nous allons analyser le discours des répondants par groupe d'acteurs puisque nos questions de recherche visent à mettre en évidence les représentations sociales différenciées qu'ont les gens de la minière et ceux de la communauté des rapports qu'ils entretiennent. Pour Audebrand (2003), les représentations sociales se conçoivent comme l'élaboration d'un objet social, par exemple les rapports entre une compagnie minière et une communauté, par un certain groupe, dans notre cas les acteurs de la compagnie minière, les acteurs intermédiaires ou encore les acteurs de la communauté. Cela à des fins d'interaction et de communication entre les membres du groupe. Il est donc indispensable de mener une analyse du discours de chacun des acteurs pour bien cerner les représentations qu'ils véhiculent et leurs différences.

Pour chaque acteur, les codes retenus seront présentés selon une organisation par familles de codes qui ont été établies à partir de nos questions de recherche et validées à travers notre travail de codification. Pour ce faire, nous avons créé au total quatre familles de codes telles que représentées au tableau 4.2. D'abord, la famille « Acteurs locaux » regroupe les codes qui concernent les acteurs qui sont au coeur de notre objet d'étude, c'est-à-dire renvoyant directement à Osisko « Entreprise » ou à

Malartic « Communauté », « Autorité municipale », « Employés ». La famille « Acteurs extérieurs » rassemble les codes qui représentent des acteurs qui ne font pas partie intégrante de l'entreprise ou de la communauté, mais qui ont tout de même été impliqués dans les rapports entre la minière et la communauté comme « État », « Médias » ou « Secteur minier ». Ensuite, la famille « Rapports entre la compagnie minière et la communauté » réunit des codes concernant spécifiquement les rapports qui ont été entretenus entre Osisko et la communauté de Malartic comme « Information », « Assemblées publiques » et « Comité de suivi » et la dynamique qui les a caractérisés « Approche unidirectionnelle », « Approche bidirectionnelle » et « Critique ». Finalement, la famille « Enjeux » regroupe les codes qui ont porté sur différents éléments qui ont constitué des « Enjeux » dans les rapports entre la minière et la communauté comme « Relocalisation », « Impacts » et « Bénéfices ». Notons que ces familles de codes se retrouvent chez tous les acteurs sauf la famille « Acteurs extérieurs » qui est absente pour l'acteur communauté. Ainsi, les différentes familles de codes établies représentent différentes thématiques s'articulant autour de la question des rapports entre les compagnies minières et les communautés.

**Tableau 4.2 Familles de codes**

Familles de codes
Acteurs locaux
Acteurs extérieurs
Rapports entre la compagnie minière et la communauté
Enjeux

L'organisation de l'analyse du discours des acteurs par famille de codes nous permettra d'éviter de sauter d'un sujet à l'autre en abordant des thèmes cohérents de manière successive en associant les codes analysés à des familles traduisant des regroupements thématiques. Pour chacun des codes analysés, nous ferons la liste des codes avec lesquels ceux-ci sont le plus souvent en cooccurrence et/ou dont

l'association est pertinente. Bien que la totalité des cooccurrences listées sera abordée, leur analyse ne se fera pas suivant l'ordre d'importance de leur fréquence, mais selon leur pertinence à l'égard de l'analyse du code pour assurer la fluidité et la cohérence de notre propos. L'analyse de chacun des codes se terminera par la construction d'un réseau illustratif qui permettra d'en arriver à une représentation de la thématique par l'acteur à l'exception de l'acteur communauté. L'importance des divergences de perceptions entre les individus au sein de cet acteur rendait impossible la construction cohérente d'un tel réseau.

#### **4.3 Acteur compagnie minière**

Nous allons commencer l'analyse de nos entrevues par celles que nous avons menées auprès des gens de la compagnie minière Osisko. Nous commençons par l'analyse de ces entrevues puisqu'elle nous permettra de mettre en évidence la manière dont les rapports avec la communauté ont été pensés au sein de la minière. Nous pourrions par la suite nous attarder sur la manière dont ceux-ci ont été vécus et perçus par les autres acteurs. Rappelons que quatre entrevues ont été menées auprès de gens de la compagnie Osisko.

On retrouve la liste des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur compagnie minière et chacun de ses répondants ainsi que la comparaison de leur fréquence avec les autres acteurs au tableau 4.3. Les codes en caractère gras représentent les 13 codes retenus pour l'acteur compagnie minière.

**Tableau 4.3 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur compagnie minière**

	Compagnie minière				Total
Répondants	1	2	3	4	4 entretiens
<b>Communauté</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>137</b>
<b>Relocalisation</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>75</b>
<b>Entreprise</b>	<b>6</b>	<b>53</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>71</b>
Information	2	32	10	1	45
Dialogue	19	13	6	0	38
Défi	29	0	4	0	33
Autorité municipale	9	15	5	1	30
<b>Assemblées publiques</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
<b>Médias</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>28</b>
<b>Infrastructure</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>27</b>
<b>Critique</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>27</b>
<b>Bénéfice collectif</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
<b>Secteur minier</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
Parcours personnel	9	11	1	5	26
<b>Comité de suivi</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>
Préoccupation	3	14	4	2	23
<b>Normes d'exploitation</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>23</b>
Fierté	8	2	8	5	23
<b>Environnement</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>23</b>
<b>Employé</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>23</b>
État	9	5	6	2	22
Relation communautaire	11	4	6	1	22
Qualité de vie	7	3	3	7	20
Acceptabilité sociale	9	4	3	3	19
Création d'emplois	8	2	2	7	19

D'entrée de jeu, lorsque l'on s'intéresse à la fréquence des codes pour l'acteur compagnie minière, on constate que le code « Communauté » revient plus fréquemment chez chacun des répondants de ce groupe comparativement à celui « Entreprise ». Les codes « Infrastructures », « Employés » et « Secteur minier » reviennent plus fréquemment dans ce groupe particulièrement chez le premier répondant. Notons également que le code « Médias » revient souvent pour ce groupe et notamment pour les répondants 1 et 2. De plus, certains codes sont pratiquement uniques à cet acteur comme ceux de « Dialogue », « Défi » et « Fierté ». Nous devons

également noter l'absence de codes liés à des enjeux traduisant des impacts négatifs des rapports de la minière avec la communauté telle « Impacts communautaires », « Poussière » et « Impacts » pour ne nommer que ceux-là que l'on retrouve parmi les codes les plus fréquents chez l'acteur communauté comme nous le verrons plus loin. Pour l'analyse, nous avons retenu 8 codes parmi les 25 plus fréquents en raison de leur fréquence et de leur pertinence en plus de nos 5 codes communs « Communauté », « Entreprise », « Relocalisation », « Critique », « Comité de suivi » pour un total de 13 codes (voir tableau 4.4). Nous avons également porté attention à ce que les autres codes parmi les plus fréquents qui n'ont pas été retenus soient abordés lors de l'analyse de ces 13 codes. Notons que le code « Préoccupation » ne s'est pas avéré pertinent lorsque nous avons survolé les différents codes avec lesquels celui-ci était en cooccurrence et nous avons donc choisi de le laisser de côté.

**Tableau 4.4 Justification du choix des 13 codes retenus pour la compagnie minière**

Codes	Fréquence	Justification
<b>Communauté</b>	<b>137</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Relocalisation</b>	<b>75</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Entreprise</b>	<b>71</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
Information	45	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Relocalisation », « Entreprise » et « Assemblées publiques »
Dialogue	38	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Communauté », « Médias » et « Critique »
Défi	33	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Bénéfices collectifs » et « Critique »
Autorité municipale	30	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Relocalisation » et « Entreprise »
<b>Assemblées publiques</b>	<b>30</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Médias</b>	<b>28</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Infrastructures</b>	<b>27</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Critique</b>	<b>27</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Bénéfices collectifs</b>	<b>27</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Secteur minier</b>	<b>27</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Parcours personnel	26	Non retenu puisqu'il s'agissait plutôt d'un point de repère dans les entrevues.
<b>Comité de suivi</b>	<b>23</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
Préoccupation	23	Non retenu, car non pertinent.
<b>Normes d'exploitation</b>	<b>23</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Fierté	23	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Secteur minier » et « Employé »
<b>Environnement</b>	<b>23</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Employé</b>	<b>23</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
État	22	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Médias »
Relation communautaire	22	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Employé »
Qualité de vie	20	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Infrastructure »
Acceptabilité sociale	19	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Environnement »
Création d'emplois	19	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Bénéfices collectifs »

Ces 13 codes retenus ont été regroupés en quatre familles, soit « Acteurs locaux », « Acteurs extérieurs », « Rapports entre compagnies minières et communauté » et « Enjeux » tels que présentés dans le tableau 4.5.

**Tableau 4.5 Familles de codes pour acteur compagnie minière et les codes qui y sont associés**

Familles	Codes
Acteurs locaux	Communauté Entreprise Employé
Acteurs extérieurs	Médias Secteur minier
Rapports entre la compagnie minière et la communauté	Assemblées publiques Critique Comité de suivi
Enjeux	Relocalisation Infrastructure Bénéfices collectifs Normes d'exploitation Environnement

#### *4.3.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux »*

La famille « Acteurs locaux » est composée de trois codes, soit « Communauté », « Entreprise » et « Employés ». Cette famille de code renvoie aux acteurs qui sont au coeur de l'objet de notre étude, soit la communauté et l'entreprise ainsi que les employés dont nous avons vu au chapitre précédent qu'une part significative résidait à Malartic.

**Tableau 4.6 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur compagnie minière**

Codes	Fréquence
Communauté	137
Entreprise	71
Employé	23

#### 4.3.1.1 Analyse du code « Communauté »

Le code « Communauté » a été utilisé lorsque les interviewés parlaient de Malartic, de la population ou encore des gens du milieu. Les codes les plus souvent associés au code « Communauté » sont les suivants :

- Entreprise 71~ [30]
- Relocalisation 75~ [21]
- Bénéfice collectif 27~ [19]
- Infrastructures 27~ [18]
- Dialogue 38~ [18]

Le code « Communauté » se retrouve souvent associé au code « Entreprise » puisque pour les répondants de la compagnie minière, Osisko doit être un partenaire de la communauté. Osisko doit développer un projet pour Malartic, doit avoir l'appui de la communauté, impliquer les gens dans le projet et maintenir un dialogue constant avec ceux-ci. Il est souligné à plusieurs reprises l'idée qu'Osisko doit développer des relations avec la communauté :

L'idée c'était, travaillons ensemble pour que tout le monde soit gagnant là-dedans. C'était ça qui était l'idée. Puis la population Malartic je les ai trouvés extraordinaires parce que c'est vrai qu'on a chambardé cette ville-là. Une relocalisation, la construction du site, le mur vert, les institutions à reconstruire à grandeur. Part en production. Oui ils ont été chambardés pendant plusieurs années, mais je pense que c'est un travail d'équipe. Les résidents, le conseil et Osisko qu'on avait toute la même vision de dire, remettons Malartic sur la carte avec une belle image (3 :63).

On retrouve cette idée à de nombreuses reprises dans les rapports de développement durable produit par la minière avec des termes tels que « dialogue permanent », « consolidation des relations » et « implication communautaire ». Il s'agit de faire d'Osisko un partenaire positif pour la communauté de Malartic, volonté de partenariat

qui se manifeste dans l'enjeu de la « Relocalisation » à de nombreuses reprises, où l'acteur mine souligne la nécessité d'informer les gens, d'être en communication avec les résidents de la communauté pour mener à bien cette étape. En parlant de la relocalisation, un des répondants de la compagnie minière insiste sur l'importance du dialogue :

Ça, c'est quoi, ça, c'est Ginette, c'est Gérard qui a fallu rencontrer, expliquer comment qu'on allait procéder. Les amener à être partenaires avec nous. C'est un défi de déménager 200 quelques maisons, puis on comprenait qu'il y ait des gens sensibles à leur avoir. C'était la maison de leur grand-père ou de leur père ou. Y'avait un lien d'appartenance très serré sur ces propriétés-là. Pourtant, il y a des maisons qu'on aurait dû tout simplement leur offrir de reconstruire. De construire une nouvelle puis, souvent les gens étaient attachés à leurs biens fait que ça pris énormément d'énergie, beaucoup de temps, beaucoup de tact pour rencontrer chacune de ces familles-là. Puis on se comprend une maison c'est souvent 4-5 membres. Il y a des enfants là-dedans. Fait que fallait les prendre un par un puis en arriver pour en faire projet qui était je dirais accepté et acceptable pour la communauté (4 :9).

Dialogue auquel on associe l'idée de respecter la communauté et d'être à l'écoute de celle-ci dans un processus d'apprentissage visant à nouer une relation forte entre les deux acteurs. Le dialogue à selon un des répondants de la minière, été une des clés du succès du projet d'Osisko :

Fait que c'est à tous les jours que ça se travaille, c'est à tout les jours. C'est pas parce qu'il se passe pas grand-chose du côté minier qu'il faut pas dialoguer avec la population. Le dialogue est pour moi, ça, ça été euh l'élément de réussite autant moi que tout le monde, que tout le monde d'Osisko (3 :140).

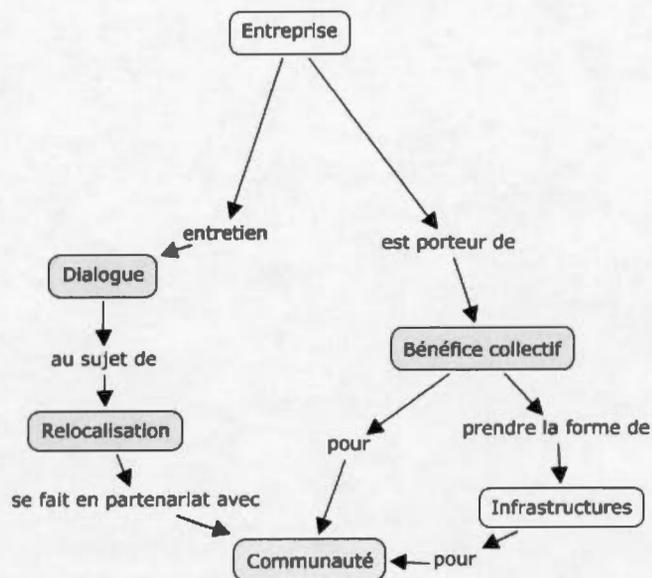
Les gens de la compagnie minière associent fréquemment la communauté aux « Bénéfices collectifs » que celle-ci a pu obtenir grâce au projet. En effet, ils affirment que le projet a permis à Malartic de devenir un pôle économique dans la région, de la remettre sur la carte et de changer la culture de la ville. De la ville défavorisée dont le portrait a été dressé au chapitre précédent, les répondants de la

compagnie minière affirment que la communauté est désormais caractérisée par des gens plus instruits, plus riches et avec de meilleures infrastructures.

Puis par-dessus tout, on a amené collectivement des institutions de qualité pour les 20, 30, 40 prochaines années. Fait que ça, c'est un, un patrimoine public solide. Honnêtement là, on se parle ensemble là. Malartic a un patrimoine de bâtiments institutionnels qu'aucune ville au Québec a dans les conditions actuelles. École secondaire, CPE, salle publique multifonctionnelle, parc, euh faudrait pas oublier les, les, les, les garderies. Un gros centre hospitalier soin longue durée. Pour une ville de 3 500, 3600 personnes y'ont une infrastructure eux autres pour les 50 prochaines années en très bonne condition (4 :20).

Le projet d'Osisko a donc apporté des bénéfices collectifs et des infrastructures neuves pour la communauté, ce qui est d'autant plus important si l'on considère son contexte socio-économique. Ces bénéfices n'auraient pas pu se matérialiser autrement selon les répondants de la minière et placent la communauté dans une position avantageuse pour l'avenir.

En somme, on constate que la communauté semble avoir une place significative dans le discours de la minière. En effet, on souligne l'importance que des relations constantes s'établissent entre la minière et la communauté autour des différents enjeux du projet notamment celui de la relocalisation, relations devant s'établir à travers un dialogue constant empreint de respect. De plus, pour les répondants de la compagnie minière, le projet d'Osisko représente une opportunité pour la communauté d'obtenir des bénéfices collectifs et des infrastructures neuves qu'elle n'aurait pu obtenir autrement.



**Figure 4.1 Réseau du code « Communauté » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.1.2 Analyse du code « Entreprise »

Le code « Entreprise » a été utilisé chaque fois que les répondants faisaient référence à l'entreprise dont ils faisaient partie, soit Osisko. Les codes les plus fréquemment associés au code « Entreprise » sont les suivants :

- Communauté 137~ [30]
- Relocalisation 75~ [19]
- Autorité municipale 30~ [12]
- Information 45~ [11]
- Forage 16~ [10]

Les répondants de la compagnie minière soulignent leur volonté de développer des relations avec la communauté. À cet effet, Osisko est souvent associé à l'idée d'informer ou de présenter les différents paramètres de son projet à la communauté,

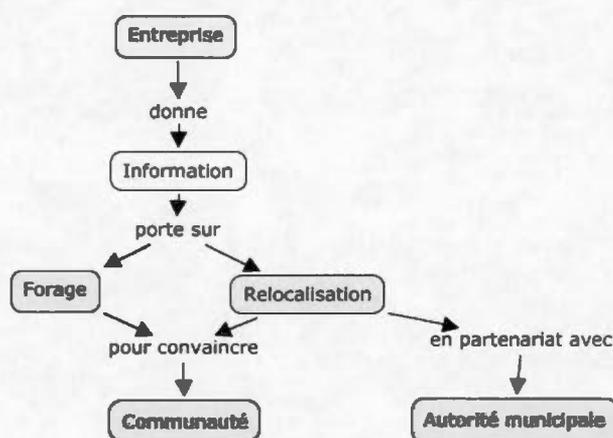
information portant entre autres sur la question du forage, le lieu où les travaux de forage s'effectuent, le déplacement des foreuses et le moyen de contacter l'entreprise en cas de dérangement. Ces travaux permettent à la minière de définir la taille que prendrait la fosse de la future mine à ciel ouvert. Ce dernier élément est important puisque la région n'était pas habituée à ce type d'exploitation.

L'information transmise par l'entreprise pouvait constituer un moyen de convaincre les personnes réticentes au projet :

Ce 20 %, je dois dire les premières années du projet, autant ici tout les gens autant que [anonymisé] et [anonymisé] et tout le monde chez Osisko a Malartic on faisait tout pour avoir ces gens-là de notre côté. On faisait tout dans le sens, on les invitait sur le site. On voulait les informer. Des organismes environnementaux on leur disait, invitez-nous à votre conseil d'administration puis on va aller vous présenter notre projet. On va répondre à vos questions. Si vous avez des inquiétudes, on va être là à l'écoute, puis on va essayer de trouver des solutions. Malheureusement, ils voulaient pas nous voir. Ils voulaient pas dialoguer avec nous autres. Puis, s'ils dialoguaient avec nous autres, c'était au travers des médias (3 :87).

Osisko a aussi développé des relations avec la municipalité sur plusieurs plans. Elle a voulu l'informer du projet, travailler en partenariat avec elle sur les questions entourant la diversification économique ou encore le choix du président du groupe de consultation de la communauté. La thématique revenant le plus souvent dans cette association concerne la gestion du processus de relocalisation qui comportait d'importants chamboulements pour la municipalité. La relocalisation constituait une étape importante du projet d'Osisko dont dépendaient les phases subséquentes permettant de faire entrer le projet en production. Ainsi, on évoque souvent l'idée qu'Osisko a travaillé avec la ville sur le choix pour la localisation du nouveau quartier, les questions d'urbanisme, le plan de relocalisation ou encore la question des compensations à donner aux propriétaires de résidences, mais aussi aux locataires des immeubles à logement.

En somme, pour les répondants de la compagnie minière, Osisko est principalement en relation avec deux acteurs, soit la communauté et la municipalité. Au niveau de la communauté, Osisko s'affaire à tenir celle-ci au courant des différents paramètres liés à son projet, notamment ceux de la relocalisation et des forages dans le but de susciter une adhésion des gens à celui-ci. La municipalité constitue quant à elle un partenaire avec lequel travailler dans le processus de relocalisation.



**Figure 4.2 Réseau du code « Entreprise » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.1.3 Analyse du code « Employés »

Le code « Employés » a été utilisé lorsque les répondants parlaient des gens travaillant pour Osisko. Ce code n'inclut pas l'idée de créer des emplois et n'inclut par non plus les entrepreneurs ou les emplois indirects soutenus par Osisko qui ont été à la base d'autres codes moins fréquents que nous n'analyserons pas. Les codes les plus fréquemment associés au code « Employés » sont les suivants :

- Communauté 137~ [17]
- Relations communautaires 22~ [6]
- Fierté 23~ [5]
- Formation 12~ [4]

Les répondants de la minière associent fréquemment « Employés » et « Communauté » en demandant à leurs employés d'être conscients de la proximité de celle-ci avec la mine. Par conséquent, il leur est demandé d'être à l'écoute de cette dernière et on les encourage à travailler en s'assurant d'en « prendre soin ». Cela est en lien avec l'association du code « Employés » et de celui de « Relations communautaires » où la minière vise à ce que ses employés innovent dans leurs relations avec la communauté.

L'acteur mine souligne également que plusieurs de ces employés sont des membres de la communauté. Selon une étude de KPMG-SECOR (Juin 2013), c'est 33 % des 635 employés qui résidaient à Malartic ce qui n'est pas à négliger pour une municipalité de cette taille. Les répondants de la minière demandent alors à ceux-ci d'agir comme ambassadeur de la communauté en rapportant ce qui se dit sur les activités de la mine dans la communauté et sur la manière dont eux-mêmes vivent cette réalité lorsqu'ils ne sont pas à leur travail. Le fait que plusieurs membres de la communauté sont employés de la mine forge un sentiment de responsabilité envers les bénéficiaires et les impacts liés au projet :

On a travaillé, on a investi, on, on a discuté avec notre conseil d'administration de ça. Il y a pas personne qui va se lever on va le *moffer*, on va montrer à la communauté qu'on est les cow-boys. Puis en plus, souvent, c'est l'erreur humaine. Procédure qu'on a peut-être pas suivie. Mais les gens qui font ces actions-là, c'est un membre de la communauté, c'est un voisin, c'est un beau-frère, c'est un frère, une soeur. Le monde réalise pas ça. Hein. Puis, puis je reviens toujours à la fin et vous savez lorsqu'on a des discussions après qu'on a eu un incident. À la fin quand tu sors, tu le portes. C'est toi qui es dans les

journaux ou c'est toi qui l'avais l'infraction, c'est toi. Et il y a personne qui est fier, il y a personne qui embarque dans son auto, puis qui s'en va puis dire ah ben tu sais, m'a écouter la game des Canadiens.

Mais, à la fin ce qu'on dit, c'est un membre de la communauté qui a fait ça. L'erreur humaine. Puis quand on fait des bons coups, c'est un membre de la communauté qui l'a fait aussi. Mais je peux vous assurer que dans mon industrie j'ai jamais connu personne de quelqu'un qui était pour dire on va faire de la bisbille aujourd'hui, puis on va faire tout ça. Puis la pression que ces gens-là ont, puis la préoccupation qui ont pour leur communauté est incroyable. On en est très fier de ça (1 :57-58).

Reprenant cette notion de fierté contenue dans la dernière phrase de la citation précédente, les répondants de la manière soulignent à plusieurs reprises la fierté des employés d'avoir participé à la construction d'un projet de cette envergure, mais aussi la fierté qu'ils ont également de leurs employés. Un sentiment de fierté du fait d'avoir su remonter plusieurs défis :

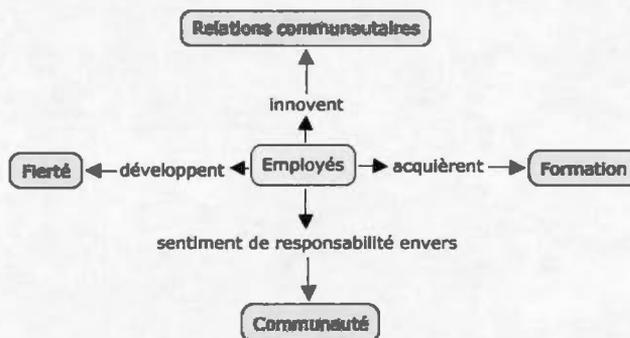
Puis je peux vous dire que les membres de l'équipe sont très fiers aujourd'hui de ce qu'ils ont créé. Puis c'était pas évident là. On a dû faire face à plusieurs vents de face. On a relevé le défi. On a dialogué. Puis, à mon avis, ça va être un projet qui va aller dans l'histoire comme un des meilleurs au point de vue technique, au point de vue de l'acceptabilité sociale, au point de vue de l'innovation, au point de vue de l'innovation des relations avec les communautés, avec les autorités gouvernementales, que ce soit municipale, provinciale, euh régionale. Euh ça fait je pense que c'est ça, mais, mais on a toujours une responsabilité (2 :22).

De plus, les gens qui ont été employés par Osisko ont pu se doter d'une formation qui leur confère une expertise dans le domaine minier, expertise que ceux-ci n'avaient pas nécessairement avant et qui leur permettra d'être mieux outillés dans le futur :

Tout le personnel qui travaille à Malartic vont pouvoir un jour euh travailler ailleurs dans des opérations similaires parce qu'ils vont avoir acquis l'expérience. Puis aujourd'hui faut savoir quand la mine là va fermer ce monde-là vont travailler encore. Ils vont aller travailler dans une mine puis peut-être même au Chili dans une mine à ciel ouvert peut-être dans le Grand Nord

québécois peut-être dans l'industrie de l'acier dans l'Est-du-Québec. Mais, ils vont continuer, ils vont continuer pour les années qui leur restent, mais peut-être qui vont avoir aussi fait grandir les plus jeunes dans leur communauté. À travailler dans l'industrie minière puis justement là d'utiliser des services pour d'autres sociétés ou d'autres projets futurs (4 :22).

Pour conclure, les répondants de la minière demandent à leurs employés d'être conscients de la proximité de la mine à la communauté et par conséquent de faire particulièrement attention pour minimiser l'impact de leurs activités sur cette dernière. Cela constitue un engagement d'autant plus important qu'une proportion significative des employés est issue de la communauté et est donc directement conscient de ses préoccupations. L'envergure du projet proposé par les répondants de la minière est également associée à un sentiment de fierté et au développement d'une expertise minière pour leurs employés.



**Figure 4.3 Réseau du code « Employés » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.1.4 Conclusion pour la famille « Acteurs locaux »

L'analyse de la famille « Acteurs locaux » nous a permis de mettre en lumière les principaux enjeux se structurant autour des rapports entre Osisko et la communauté. On peut penser à cet effet à la question de la relocalisation et des bénéfices collectifs notamment au niveau de la construction des nouvelles infrastructures. Les répondants de la minière soulignent prendre en compte ces questions en développant un dialogue et en informant la communauté et la municipalité sur les différents éléments associés

à son projet. Ceux-ci manifestent une volonté de travailler ensemble dans la perspective d'être partenaire dans le projet. Ils soulignent le rôle des employés, notamment ceux résidant dans la communauté, qui permettrait à l'entreprise d'être plus consciente des préoccupations de la communauté.

#### 4.3.2 Analyse de la famille « Acteurs extérieurs »

La famille « Acteurs extérieurs » est composée de deux codes, soit « Médias » et « Secteur minier ». Cette famille de code renvoie aux acteurs qui gravitent autour des rapports entre Osisko et la communauté.

**Tableau 4.7 Code de la famille « Acteurs extérieurs » et leur fréquence pour acteur compagnie minière**

Codes	Fréquence
Médias	28
Secteur minier	27

##### 4.3.2.1 Analyse du code « Médias »

Le code « Médias » a été utilisé chaque fois que les répondants évoquaient le traitement médiatique dont le projet faisait l'objet par les différents médias tels la télévision, la radio ou les journaux ou encore la présence de journaliste et leur rôle. Les codes qui y sont le plus souvent associés sont les suivants :

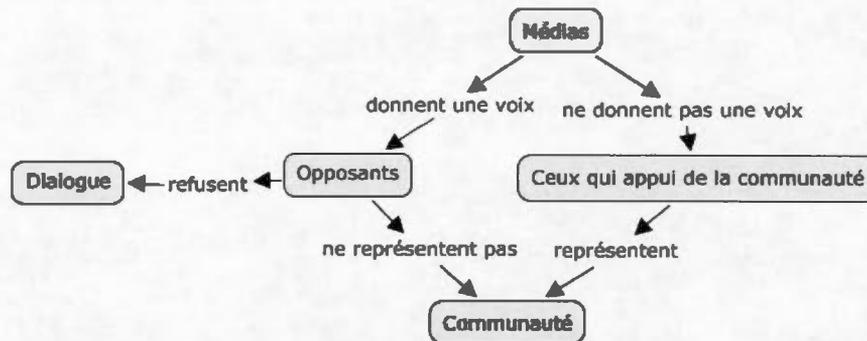
- Dialogue 38~ [8]
- Communauté 137~ [8]
- Opposant 17~ [5]
- Appui de la communauté 18~ [5]

Lorsque les répondants de la minière évoquent la dynamique caractérisant la couverture médiatique du projet dans la communauté, ceux-ci l'associe souvent à une dynamique de confrontation avec les opposants. En effet, les opposants refuseraient de dialoguer avec la minière préférant intervenir dans les médias. Ces opposants seraient des « têtes d'affiche » ayant refusé de dialoguer avec la minière et s'étant donné une mission, préférant faire valoir leur point de vue dans les médias. Le point de vue relayé dans les médias ne représenterait pas la réalité de la communauté puisqu'il est clair pour les répondants de la compagnie minière que la communauté les appuie :

Mais, on a pris une place qui était en difficulté, je crois il y a quelques oppositions, mais on avait beaucoup de support pendant tout le, jusqu'à 89 % de support. C'est sûr et certain qu'on les voit pas dans le journal. Eux qui sont contents n'ont jamais le micro. Euh c'est juste les mals contents qu'on entend (5 :6).

Cet appui est d'ailleurs validé par un sondage CROP (Septembre-Octobre 2011) soulignant que 87 % de la population avait une opinion favorable ou très favorable envers la mine. Nombre qui a été confirmé à nouveau dans un sondage de GENIVAR (Février 2013). Toutefois, certaines personnes de la communauté ont critiqué le faible taux de participation au sondage et la faible représentativité des gens vivants près de la mine qui comptent que pour 22 % des participants au sondage (Grenier, Février 18, 2013).

L'analyse du code « Médias » nous a permis de constater que les répondants de la compagnie minière en ont généralement une opinion négative puisque ceux-ci ne refléteraient pas la réalité de l'appui de la communauté à leur projet. De plus, ceux-ci seraient utilisés par les opposants qui refusent de dialoguer avec la minière pour plutôt faire valoir leurs préoccupations dans les médias.



**Figure 4.4 Réseau du code « Médias » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.2.2 Analyse du code « Secteur minier »

Le code « Secteur minier » a été utilisé lorsque les répondants faisaient référence de manière générale à l'industrie minière, notamment lorsque l'on évoque les pratiques de l'industrie minière au niveau environnemental ou social. Ce code est le plus souvent associé aux codes suivants :

- Communauté 137~ [8]
- Environnement 23~ [6]
- Fierté 23~ [5]
- Évolution des pratiques minières 7~ [4]
- Contexte social 13~ [4]

Les répondants de la minière font référence au contexte social dans lequel évolue et évoluait le secteur minier pour expliquer ces pratiques. En effet, on affirme qu'à l'époque, l'environnement n'était pas aussi important et que les gens acceptaient ces impacts. Ceux-ci font notamment référence au recyclage qui n'existait pas à l'époque et aux usines polluantes qui étaient tolérées pour les emplois qu'elles fournissaient. Maintenant, les répondants de la minière se disent conscients que la société a évolué

sur ce qu'elle juge acceptable ou non en terme d'impacts environnementaux et que l'industrie minière s'ajuste en conséquence des normes environnementales qui sont plus sévères. D'ailleurs, dans leur approche envers la communauté, les répondants de la compagnie minière ont eu à faire face à la réputation du secteur minier ainsi que son historique avec la communauté de Malartic :

Je pense que quand on arrive avec un projet comme Canadian Malartic, où est-ce qu'on a eu plusieurs discussions, où est-ce que l'on a eu un dialogue avec la communauté, on a eu à faire face à notre passé de notre industrie. Puis particulièrement Malartic, une ville minière, une ville qui a une riche histoire minière euh où est-ce que aussi qui récemment avait, avait connu de la misère au niveau de la ville suite à la faillite de McWatters, après la vente de Barrick a McWatters. Euh, c'était pas nécessairement le meilleur euh coup de l'industrie euh qui a quand même légué un parc à résidus euh (1 :13).

Les répondants de la minière soulignent également la présence d'impacts environnementaux que le secteur minier a pu avoir par le passé ici, mais aussi encore actuellement ailleurs dans le monde. L'approche environnementale développée par Osisko contribuera selon les répondants de l'acteur mine à changer l'image de l'industrie. Un des répondants de la minière affirme au sujet des pratiques développés par Osisko que :

Je pense que dans l'ensemble je connais pas beaucoup de monde. Tu sais on parle des 10 % encore qui peuvent dire : « Finalement là c'est un désastre non ». Tout le monde est d'accord à dire ça a amené un plus dans beaucoup d'éléments. Fais que. J'ai passé à plusieurs dossiers, mais l'industrie minière, on la fait évoluer, c'est ça que je voulais ajouter pour terminer. Canadian Malartic, les opérations de Canadian Malartic a fait évoluer l'industrie minière en Abitibi puis particulièrement à Malartic (4 :33).

Ainsi, les répondants de l'acteur mine soulignent qu'ils ont mis de l'avant des pratiques à Canadian Malartic qui ont contribué à faire évoluer les pratiques de l'industrie envers les communautés. Dans cette perspective, les répondants de la

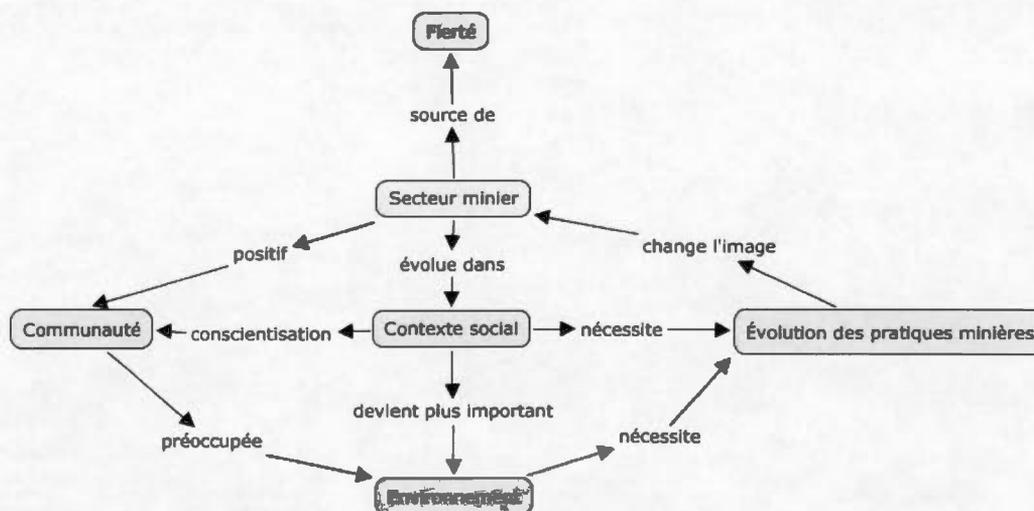
compagnie minière expriment un sentiment de fierté à l'égard de leur industrie et de l'importance du projet qu'ils ont contribué à mettre sur pied :

Moi je suis dans le secteur minier. J'ai commencé quand j'avais 18 ans, j'ai pas fait d'autres choses beaucoup. C'est ça que je connais, et je suis fier de mon secteur et de construire une mine de classe mondiale comme Canadian Malartic c'est pour moi c'était un but depuis longtemps (5 :16).

Cette fierté s'incarne également dans la contribution qu'ils considèrent que l'industrie minière permet d'apporter aux communautés :

Tu sais, je pense, que chacun de nous qui ont participé au développement de ce projet là retire une très grande fierté d'avoir créé des emplois bien rémunérés, une longévité qui change la vie de ces gens-là. Puis je pense que l'industrie minière est une des seules qui apportent ça puis surtout dans des localités où est-ce que sont découverts les gisements tu sais. On se compétitionne pas avec Microsoft puis Apple normalement dans le secteur des mines. Pour localiser notre usine et là est proche du gisement puis on travaille avec les communautés puis on apporte des développements euh. Fait que pour moi c'est une grande fierté euh, puis c'est une grande responsabilité aussi. Puis c'est pas une qu'on prend à la légère (2 :20).

En somme, les répondants de l'acteur mine affirment faire partie d'une industrie pour laquelle ils ont un sentiment de fierté, industrie qui doit faire face à l'émergence de nouveaux enjeux dans le contexte social où les préoccupations environnementales sont plus importantes. En conséquence, les répondants de la minière soulignent avoir développé un projet minier qui s'insère dans ce nouveau contexte en faisant évoluer les pratiques minières tant sur le plan environnemental que sur le plan des relations avec les communautés.



**Figure 4.5 Réseau du code « Secteur minier » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.2.3 Conclusion pour la famille « Acteurs extérieurs »

Les médias et l'industrie minière constituent des acteurs qui gravitent autour des rapports développés entre Osisko et la communauté de Malartic. Les médias sont perçus plutôt négativement par les gens de la compagnie minière puisqu'ils donneraient une lecture biaisée de la réalité et porteraient la voix des opposants qui refusent de dialoguer directement avec eux. L'industrie minière est quant à elle perçue comme une source de fierté dont les répondants de la mine sont fiers d'avoir contribué à faire évoluer les pratiques.

#### 4.3.3 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

La famille « Rapports compagnies minières-communauté » est composée de trois codes, soit « Assemblées publiques », « Critique » et « Comité de suivi ». Il s'agit de codes portant sur la dynamique des rapports qui se sont établis entre la compagnie minière et la communauté, que ce soit au niveau des relations plus informelles à

travers les critiques ou à travers des forums plus formels tels les assemblées publiques ou le comité de suivi. Il s'agit donc de codes au centre de notre objet d'étude et qui font le pont dans les relations qui se sont articulées entre les différents acteurs que nous avons identifiés.

**Tableau 4.8 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » et leur fréquence pour acteur compagnie minière**

Codes	Fréquence
Assemblées publiques	30
Critique	27
Comité de suivi	23

#### 4.3.3.1 Analyse du code « Assemblées publiques »

Nous avons utilisé le code « Assemblées publiques » lorsque les répondants parlaient d'assemblées, de séances, de présentations, etc. auxquels étaient conviés les gens de la communauté de Malartic pour les informer du projet, entendre leurs préoccupations, etc. Nous analysons ce code à partir des codes cooccurrents suivants :

- Communauté 137~ [10]
- Relocalisation 75~ [8]
- Information 45~ [7]
- Forage 16~ [6]

Les répondants de l'acteur mine soulignent leur volonté de vouloir travailler avec les gens de la communauté. Pour ce faire, ceux-ci ont tenu des assemblées publiques dans le but d'inviter les gens de la communauté à participer aux débats entourant le projet et à les informer sur celui-ci. Ces assemblées publiques, dont la première s'est

déroulée à l'église en mai 2006, ont eu lieu à plusieurs reprises tout au long du projet :

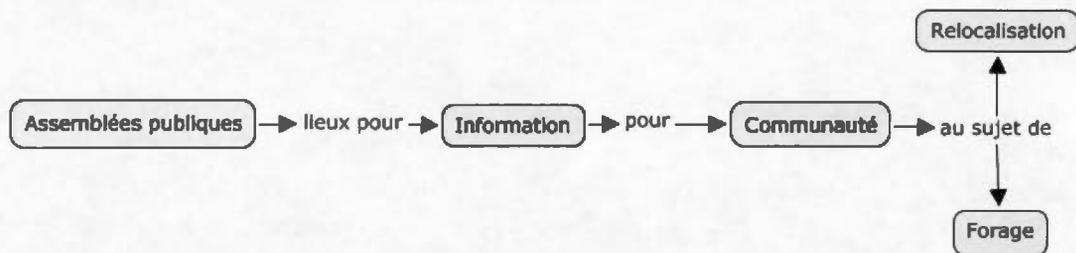
Euh j'ai jamais compté d'assemblées publiques qu'on fait à Malartic, mais on en faisait beaucoup à chaque étape du projet. C'était de dire on va présenter où on en est. Fait que la population était toujours informée, puis on avait différentes manières d'informer la population. Des assemblées publiques, des flyers combien de fois qu'on a envoyé des choses par la poste aux résidents. Parce que je me disais OK si y peuvent pas venir à l'assemblée publique on veut qu'ils aillent l'information (3 :72).

Un des éléments importants évoqués dans les assemblées publiques était la question de la relocalisation. Les assemblées publiques constituaient donc un moyen d'informer les gens de cette relocalisation qui était « inévitable ». Il s'agissait notamment d'informer les gens sur la manière dont cette relocalisation s'effectuait :

Donc, les réunions publiques étaient euh parce que l'on on commençait à avoir plus de concret OK. On commençait là dire « OK », la fosse voici c'est quoi ça va avoir de l'air. Puis, la relocalisation on va la débiter avant d'avoir le décret. Ça, ça fait les manchettes à peu près tout partout pendant qu'on on était aux audiences du BAPE, on déménageait des maisons. Mais encore là, c'est un choix que les résidents relocalisés avaient décidé. Parce qu'un moment donné j'avais discuté avec eux, mais vous savez au fur à mesure qu'on va avancer dans la fosse, on peut déménager le quartier. Mais là les résidents à être relocalisés ont dit : non. Vous nous déménagez toutes d'une claquette là. Vous commencez puis c'est comme vous arrêtez quand la dernière maison va être déménagée. Et commencez là tout suite avant même que vous commenciez les travaux de la mine. Comme ça on va être déménagé, on va passer à d'autres choses, puis vous autres vous allez avoir le terrain, puis préparer votre mine. Ça, c'était vraiment une décision que les euh que les résidents nous avaient dit on veut, on veut y aller de cette manière là (3 :44).

Les assemblées publiques constituaient également un moyen d'informer les gens de la communauté sur l'avancement des travaux de forage. Ces travaux étaient déterminants puisque c'est avec ceux-ci qu'Osisko parvenait à définir la zone minéralisée et donc l'ampleur du projet et par extension les différents éléments que

cela implique, notamment au niveau de l'importance de la relocalisation. Les assemblées publiques se voulaient inclusives et visaient à ce que la communauté soit tenue informée à chaque étape du projet.



**Figure 4.6 Réseau du code « Assemblées publiques » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.3.2 Analyse du code « Critique »

Le code « Critique » a été utilisé lorsque les répondants évoquaient différents éléments renvoyant à des connotations négatives adressées aux rapports développés par Osisko envers la communauté de Malartic. Celles-ci renvoient à des critiques explicites ou implicites ou encore à l'identification d'imperfections, d'inconvénients ou de ratées dans l'approche d'Osisko envers la communauté. Ce code est le plus fréquemment associé aux codes suivants :

- Communauté 137~ [7]
- Défi 33~ [6]
- Dialogue 38~ [5]
- Pression sociale 10~ [4]
- Opposant 17~ [4]

Les gens de la compagnie minière font état de critiques de la communauté à l'égard de l'approche qu'ils ont développée envers celle-ci ou sur l'impact du projet. En effet,

ils évoquent des critiques portant entre autres sur la destruction des anciennes infrastructures et sur le comité de suivi. Bien qu'ils soulignent que ce sont des critiques qui sont légitimes, les répondants de la minière s'interrogent sur leur conséquence pour la communauté :

Écoute, on, on, on vit dans une société démocratique euh. Y'en a qui font euh donnent des critiques, y'en a qui euh s'a fait partie du débat OK. Euh. Le, le, le défi qu'est ce que j'ai souvent c'est, c'est que des fois leur approche est négative envers la communauté. Euh et il y a un impact négatif sur la communauté puis eux autre n'ont peut-être pas vu, mais qui crée une opportunité pour saisir ça. Un exemple, euh ... comment je pourrais bien dire cela... le, les gens vont critiquer que la mine devrait pas exister. C'est quoi la solution de rechange? Comment y vont créer 600 emplois? Comment y vont créer 1000 emplois? Comment y vont créer un investissement? Comment qui vont faire pour taxer pour avoir une nouvelle école? Une base fiscale pour améliorer les parcs, puis ce contribution-là? (1 :60)

Bien que légitimes, les critiques compromettraient le développement de la communauté puisque dans cette perspective, le développement minier est vu par les répondants de la minière comme étant la seule alternative possible pour assurer le développement de la communauté. De plus, ces critiques sont porteuses de défis pour les répondants de la compagnie minière puisqu'elles peuvent complexifier le développement des rapports avec la communauté en démobilisant les gens de la communauté voulant s'impliquer dans les structures mises en place par la minière comme le comité de suivi. Les critiques portant sur l'historique minier de la communauté ont également constitué un défi :

I : Malartic, étant une ville de tradition minière ça a influencé de quelle manière vos rapports avec la communauté?

B : je pense que Malartic euh a un historique de, de minière a été, a été favorable dans plusieurs instances euh et a aussi été dans certaines instances défavorables. Parce que le défi était aussi de combattre que la ville avait été euh de l'état de la ville ou ce quelle était après un historique minier. Euh ça fait du positif et du négatif. Euh puis ça, ça été un défi. Tu sais on a eu à porter le

fardeau de l'historique et des anciens opérateurs et de subir la grogne de ça et l'animosité tout ça. Euh puis c'était un défi (1 :72).

Les répondants de la minière soulignent vouloir maintenir un dialogue ouvert avec les opposants qui formulent des critiques sur le projet. Toutefois, ils déplorent que ces opposants utilisent des faits incorrects ou des informations incomplètes :

J'ai souvent entendu des gens qui disaient, ils ont démolis 5 institutions qui faisaient partie du patrimoine. Tu sais, ils lancent, ça comme ça. Un, c'était pas des institutions qui faisaient parties du patrimoine. Ils auraient dû compléter la phrase, ils en ont construit 6 autres au nouveau standard qu'exige maintenant autant le ministère de l'Éducation que de la santé. Fait quand y disaient ils ont détruit 5 institutions, je suis la première à dire vous avez raisons. C'est vrai qu'on a détruit 5, mais au moins continuez votre phrase en disant qu'on en a construit 6 autres (3 :88).

Ces opposants compromettaient les possibilités de dialogue, dialogue qui devrait pouvoir se faire en encourageant la compagnie minière dans ses bons coups :

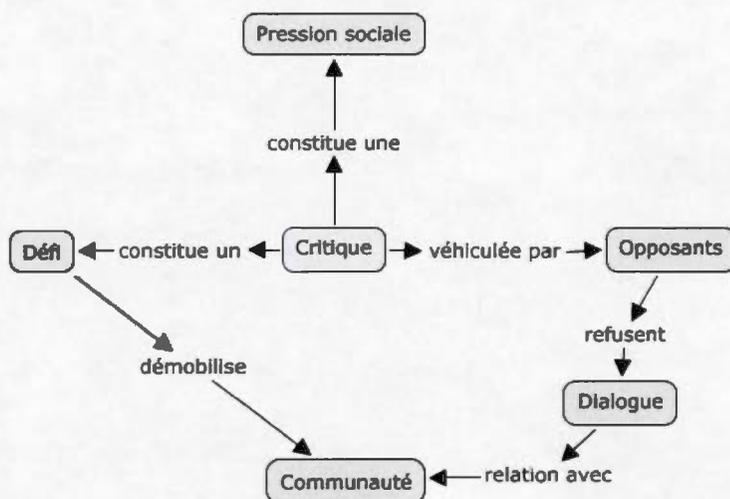
Et pour moi, si on veut avoir un dialogue ouvert, franc et tout ça, va falloir aussi s'encourager les uns, les autres. Être capable de dire oui, t'as raison faut travailler sur le bruit voici les efforts que j'ai fait et j'ai peut-être à redoubler, mes efforts. Mais aussi faut que tu me dises, pas vous là, mais tout le monde à l'entour de la table c'est bon ce que vous faites, on est contents là-dessus, mais il y a d'autres affaires qu'on est moins content. Si la table va être bien mise puis qu'on va faire bien fonctionner le projet là, c'est tu peux pas toujours venir donner des coups de pied au promoteur, a l'opérateur et aux gens (1 :68).

De plus, ces critiques constituent non seulement un défi pour les répondants de la compagnie minière, mais aussi une pression accrue dans leur travail puisque ceux-ci se sentent toujours questionnés. Ces critiques entraînent aussi une pression pour les gens impliqués dans le comité de suivi :

On le voit souvent dans beaucoup d'organisations les gens critiquent, mais ne s'impliquent pas. Trouver des solutions ou travailler à trouver des solutions

dans un environnement où tu es critiqué. Pas certains si après une journée d'ouvrage y'a beaucoup de candidats qui veulent faire ça puis tu sais. C'est une affaire d'aller jouer aux quilles c'est une affaire d'aller dans un engagement social puis de te faire critiquer (2 :16).

Encore là, les critiques sont perçues par la compagnie minière comme un élément pouvant affecter négativement leur rapport avec la communauté en démobilisant les gens impliqués sur le comité de suivi et en créant des tensions dans le climat de travail pour ces employés.



**Figure 4.7 Réseau du code « Critique » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.3.3 Analyse du code « Comité de suivi »

Le code « Comité de suivi » a été utilisé lorsque les répondants parlaient du comité de suivi mis en place par Osisko dont nous avons dressé les caractéristiques au chapitre précédent. Ce code regroupe les différents propos qu'ont pu tenir les répondants sur ce comité sur son rôle, sa composition, son financement ou encore les difficultés que celui-ci a connues. Le code « Comité de suivi » est fréquemment associé aux codes suivants :

- Communauté 137~ [9]
- Implication de la minière 7~ [4]
- Présidence du comité 10~ [4]
- Défi 33~ [4]

Le comité de suivi constitue, comme nous l'avons vu, une structure mise en place pour assurer la liaison entre la compagnie minière et la communauté. Les répondants s'interrogent sur la composition de ce comité à savoir la place que les gens extérieurs à la communauté et les autres intervenants devraient y prendre :

Et on a rajouté aussi un représentant de la région euh parce que la mine peut avoir un impact sur la région. Pas nécessairement un impact environnemental, mais la manière que les choses sont faites et à ce moment-là faut aussi se ramener en contexte. Là il y a d'autres projets miniers à ciel ouvert qui arrivaient euh et là ça pouvait avoir un impact. On, on reconnaissait en quelque part qu'on a été les premiers à mettre ça en place en région et que là on devenait comme un modèle pour les autres (3 :95).

Ce passage est intéressant puisqu'il illustre les questionnements portant sur l'étendue des rapports à développer avec la communauté qui peuvent avoir une dimension au-delà de la communauté immédiate étant données la pluralité et l'étendue des impacts liés au projet.

Dans la même veine se pose la question du choix de la présidence du comité de suivi. À cet effet, les répondants de la minière soulignent les efforts faits pour trouver un président neutre. La sélection du président s'effectuait de la manière suivante :

Ç'a toujours été Osisko et la ville. C'est certain que les membres du comité avaient droit de dire regarde, j'ai pensé à telle personne. Ça pourrait être telle personne, puis dire. Comme je vous dis c'était tellement pas un poste qui était couru que quand on avait un nom, c'était on va essayer de l'approcher là et de

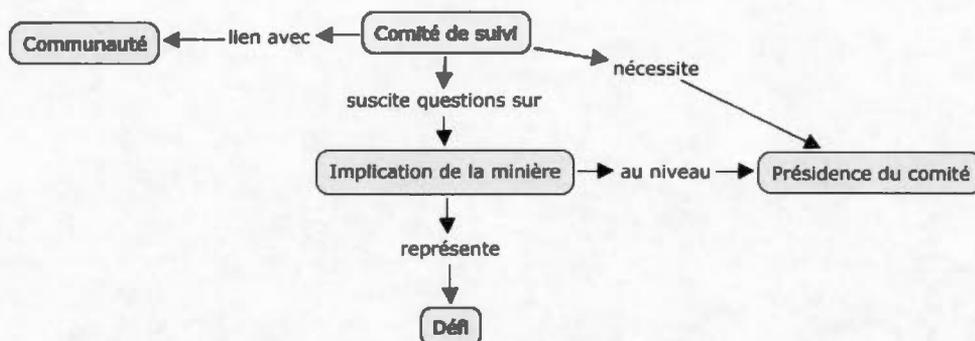
voir ce qui en est. Fais que ça, ça demeuré euh un euh un poste qui est difficile à avoir. Mais, toujours une personne neutre et bon y'a, il y a toujours des gens de la ville, des gens d'Osisko qui vont donner de l'information. Puis, des résidents qui là qui viennent d'un peu partout de la communauté (3 :93).

À la lumière de cet extrait, nous pouvons constater que le choix du président du comité de suivi était d'abord le fait d'un travail de la ville et d'Osisko et que celui-ci constituait un poste difficile à combler. De plus, le rapport diagnostic de Raymond Chabot Grant Thornton (2013) souligne que le comité de suivi a été affaibli par les départs successifs de ses présidents et que cela a demandé un effort soutenu et un investissement de temps important pour recruter un nouveau président à chaque fois.

Étant un comité de liaison entre la minière et la communauté, la question de l'implication de la minière dans ce comité s'est posée, notamment à savoir si des gens d'Osisko siègeraient sur le comité de suivi. Un répondant de l'acteur mine donne comme exemple :

Si y'avait un ingénieur minier sur le comité de suivi euh, mais si le com..., si l'ingénieur minier est employé du promoteur du projet la comment qui y va se faire voir comme étant à la table de suivi. Il est un citoyen lui aussi, y'apporte une expertise, mais là est-ce que les gens vont dire bien yé biaisé, yé pas biaisé, etc. Tu sais c'est t'as tout cet enjeu la qui est fait euh à travers euh à travers tous les enjeux que tu fais face. Puis ça fait ça, c'est, c'est, c'est un peu sur la composition du comité de suivi. T'as des défis qui sont reliés à ça (2 :14).

C'est donc dire que l'implication de la minière dans le comité de suivi constitue un défi pour la minière pour s'assurer de maintenir la crédibilité de ce dernier. En fin de compte, les répondants de la minière ont pris la décision de se retirer du comité de suivi. Cette situation a perduré jusqu'aux difficultés qu'a connues le comité de suivi qui ont mené à sa dissolution et à sa recomposition.



**Figure 4.8 Réseau du code « Comité de suivi » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.3.4 Conclusion pour la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

L'analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » nous montre que ces derniers se sont développées autour de dynamique tantôt positive de partenariat et de collaboration tantôt plus problématique, voire négative, car certaines personnes de la communauté refusaient d'entrer en dialogue avec la minière préférant intervenir dans les médias. Nous avons pu voir que les rapports de la minière avec la communauté se développaient principalement au sein de deux instances plus formelles, soit les assemblées publiques et le comité de suivi. Alors que la dynamique entourant les premières semblait plutôt positive, les gens de la minière cherchant à informer la population des avancements du projet, celle entourant le comité de suivi semblait plus problématique. En effet, on y fait état de problématique et de défi portant sur la relation de la minière vis-à-vis de ce comité et le choix de sa présidence. De plus, les critiques portant sur les rapports développés par la minière avec la communauté constituent pour les répondants de la minière des freins au développement de la communauté et la place qui leur est faite dans les médias contribue à biaiser l'appui réel de la communauté au projet.

#### 4.3.4 Analyse de la famille « Enjeux »

La famille « Enjeux » est composée de cinq codes, soit « Relocalisation », « Infrastructures », « Bénéfices collectifs », « Normes d'exploitation » et « Environnement ». Il s'agit de codes référant aux principaux enjeux qu'ont mentionnés les répondants de la minière dans les rapports qu'ils ont développés avec la communauté.

**Tableau 4.9 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur compagnie minière**

Codes	Fréquence
Relocalisation	75
Bénéfices collectifs	27
Infrastructures	27
Environnement	23
Normes d'exploitation	23

##### 4.3.4.1 Analyse du code « Relocalisation »

Le code « Relocalisation » a été utilisé chaque fois que les répondants parlaient du processus de relocalisation et de ses paramètres. À noter que ce code n'inclut pas la négociation de la vente des maisons qui a été traitée par un code spécifique. Nous pouvons constater d'entrée de jeu que la relocalisation constitue l'enjeu de loin le plus mentionné par les répondants de la compagnie minière avec 75 occurrences. Nous analysons le code « Relocalisation » à la lumière des codes suivants :

- Communauté 137~ [21]
- Entreprise 71~ [19]
- Autorité municipale 30~ [12]
- Information 45~ [12]
- Compensation 12~ [9]

La relocalisation représente un enjeu important étant donné l'ampleur que celle-ci représentait pour cette petite communauté. Il était important pour les représentants de la compagnie minière d'être en contact avec les gens pour connaître leur opinion :

Puis, tu sais moi-même j'ai fait le décompte et c'est. J'ai toujours c'est pas 205 maisons qu'on a déménagées, c'est 700 humains qu'on a déracinés et ramenés dans un autre quartier. Et tout au long de ça, c'était des émotions à gérer. Savoir aussi s'ils étaient en faveur d'un projet minier dans leur communauté, ça aussi ça devenait important parce que si sont contre, s'ils veulent rien savoir bien ils vont être réticents quand on va venir pour les relocaliser (3 :29).

Par conséquent, pour les répondants de la compagnie minière, l'enjeu de la relocalisation est à discuter avec la communauté en l'informant du processus. Ils parlent de « donner l'information », « d'expliquer où on est rendu », de les « aviser » sur les différents éléments entourant la relocalisation. L'information est perçue comme un moyen de répondre aux inquiétudes que les résidents pouvaient avoir quant au projet et au processus de relocalisation: « c'était comme OK lui est contre le projet ça veut dire euh va falloir euh lui donner de l'information, savoir c'est quoi ses inquiétudes. » (3 :30)

Pour les répondants de la minière, il était donc important d'avoir le pouls de la communauté au sujet du processus de relocalisation pour s'assurer de pouvoir mener à bien cette étape essentielle au projet. D'ailleurs, ceux-ci affirment avoir signifié aux citoyens concernés qu'ils n'auraient rien à déboursier puisque les frais liés à leur relocalisation seraient assumés en totalité par Osisko. De plus, des compensations

étaient prévues pour les gens qui accepteraient d'être relocalisés, de l'ordre de 5000 \$ pour les propriétaires de maison. Il était difficile pour les répondants de la minière de fixer des balises à ces compensations puisque les relocalisations sont généralement effectuées dans des pays en développement où celles-ci prennent plutôt la forme de « cochons et de poules » ce qui n'aurait pas pu être reproduit à Malartic. Cette question des compensations soulevait également plusieurs éléments concernant la question des locataires:

Ça, ça nous amenait à d'autres questions, oui si tes locataires. Là ça été oui, faut penser au locataire. Quel compensation fait que chaque fois qu'on se disait bon on a franchi cette étape là, là c'était oh oui OK ya aussi. Fait qu'on développait au fur et à mesure (3 :24).

C'est ainsi que les répondants de l'acteur mine devaient prendre en considération différents éléments pour s'assurer de dédommager les gens, compensations qui se compareraient selon les répondants favorablement à celles données par le gouvernement du Québec lors de la réalisation de ces travaux d'infrastructures publiques.

Les répondants de la compagnie minière soulignent la collaboration qu'ils ont développée avec la municipalité pour gérer la question de la relocalisation. Ceux-ci affirment qu'ils ont informé les gens de la municipalité du processus, qu'ils ont dialogué avec eux et que ces derniers ont eu une influence sur la relocalisation :

On en parlait aux autorités municipales tu sais qu'est-ce qu'eux autres voyaient dans l'aspect de, de, de la relocalisation. Comment qu'on était pour, pour, pour développer leur ville aussi parce que c'était quand même un 20 % de la ville qu'on relocalisait on a parlé aussi de, de, de favoriser l'emploi local, le training ça fait toutes ces choses-là je pense ça nous a aidés à formuler notre plan d'attaque (2 : 2).

Pour mener à bien son projet de relocalisation, Osisko a confié le mandat de gérer la relocalisation au groupe de consultation de la communauté. Les coûts de ce comité ainsi que ceux de la relocalisation allaient être assumés dans son ensemble par la minière. Il s'agit d'un processus qui devait suivre l'échéancier de l'entreprise qui visait à faire entrer la mine en production commerciale le plus rapidement possible :

Euh pour Osisko, Osisko avait des échéanciers par contre. Pour Osisko c'était donc quand on me demandait bon vous allez être en production euh en mai 2011. Tu vois c'est ce qu'on vise. L'échéancier a été fait à partir, on va être en production au 2e trimestre de 2011. Fais qu'on y allait de reculons pour dire OK, faut que les forages soient finis à ce moment-là. Faut que notre étude de faisabilité soit euh soumise là. Faut qu'on ait fait l'étude d'impact environnemental, faut que la relocalisation soit terminée à cette date-là. Pour arriver parce que là, ça nous donnait un 2 ans pour tout construire, préparer le terrain. Tout construire l'après-production et oui en mai 2011 on est producteur commercial. Donc, fallait que la relocalisation se fasse en 2008-2009 (3 : 46-47).

Pour les répondants de la compagnie minière, la relocalisation constituait donc un enjeu qui devait se faire en suivant un échéancier pour mener à bien leur projet.

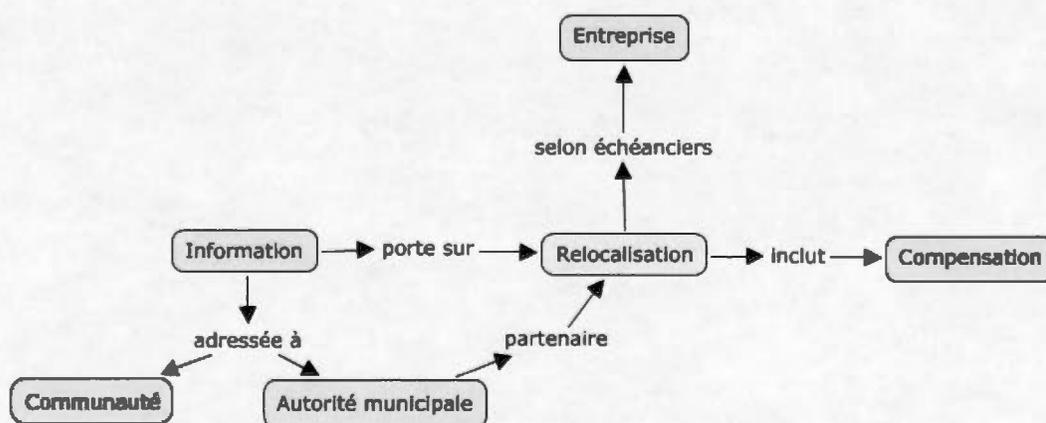


Figure 4.9 Réseau du code « Relocalisation » pour acteur compagnie minière

#### 4.3.4.2 Analyse du code « Bénéfices collectifs »

Le code « Bénéfices collectifs » a été utilisé lorsque les répondants parlaient des impacts positifs liés à leur projet se répercutant à l'ensemble de la communauté et non seulement à quelques individus. Donc, nous utilisons ce code lorsque ceux-ci font mention d'avoir développé la communauté ou d'avoir eu un impact positif sur la communauté en général. Mais, nous ne l'utilisons pas lorsqu'on parlait d'individus qui ont amélioré leur qualité de vie, leur revenu, leur maison, etc. Nous analyserons le code « Bénéfices collectifs » à la lumière des codes suivants qui y sont fréquemment associés :

- Communauté 137~ [19]
- Infrastructures 27~ [8]
- Création d'emplois 19~ [6]
- Entreprise 71~ [6]
- Legs 13~ [5]

Pour les répondants de la minière, le principal destinataire des bénéfices collectifs du projet est bien sûr la communauté. Ces bénéfices se sont répercutés à plusieurs niveaux dans la communauté :

Aujourd'hui là, on a augmenté la richesse collective, le, le terme richesse collectif a Malartic a augmenté beaucoup. Je regarde la communauté de Malartic s'est enrichi. Certains diront que ça a amené d'autres problèmes. Mais dans l'ensemble pas mal moins de casse-tête à subvenir au besoin, payer les comptes d'électricité. Puis ça fait des gens qui sont plus cultivés, ont plus de capacité financière pour faire ce que j'appelle de l'investissement, propriété. On parle de gens qui ont la possibilité d'avoir des enfants, peut-être de mieux les éduquer. Les envoyer à l'université parce que l'université à Rouyn y'en a une. Mais y'en a une puis si la personne veut aller en soin vétérinaire. Pas le choix faut que tu sortes de Rouyn, faut que tu sortes de Malartic. Ça coûte de l'argent. Oh je suis plus capable (4 :19).

Ces bénéfices sont d'autant plus importants pour les répondants de la minière qui prennent en considération le fait que la ville de Malartic « avait ses défis » comme nous l'avons vu lorsque nous en avons dressé le portrait au chapitre précédent.

Un de ces principaux bénéfices identifiés par les répondants de l'acteur mine est la création d'emplois autant directe qu'indirecte qu'a apportée leur projet pour la communauté et même pour la région de l'Abitibi, emplois bien rémunérés dont les répondant ont voulu maximiser les retombées pour les gens de Malartic. Ceux-ci expriment leur fierté d'avoir pu créer ces emplois de qualité et d'en avoir fait bénéficier la communauté.

Les bénéfices du projet s'incarnent également dans les infrastructures qu'Osisko a construites ou reconstruites pour la communauté, infrastructures qui ont permis à Malartic d'avoir un : « patrimoine de bâtiments institutionnels qu'aucune ville au Québec a dans les conditions actuelles » (4 :20). Pour l'acteur mine, cela permettra à la municipalité d'avoir des infrastructures durables pour les cinquante prochaines années.

C'est donc dans cette perspective que les répondants de la minière associent leur entreprise aux bénéfices collectifs puisqu'Osisko a donné beaucoup pour la communauté. On parle d'une vision d'entreprise qui a animé Osisko à vouloir enrichir la communauté dans une perspective gagnant-gagnant. Selon un des répondants, c'est d'ailleurs grâce à Osisko que la ville a pu passer à l'émission La Petite Séduction, émission mettant en vedette des villages devant séduire des artistes en présentant leurs plus beaux côtés et caractéristiques :

B : Je prends référence à l'émission que j'ai vue à la télévision qui euh. La grande.

I : la petite séduction

B : la grande ou la petite séduction. J'ai été émerveillé. Je sais qu'il y a un côté touristique à cette émission-là. Mais tout ce que j'ai vu c'était beau. Pas sûr qu'on aurait pu faire ça avant Osisko. Parce qu'on a laissé comme j'ai dit tantôt une richesse puis des éléments pour que là, les générations qui s'en viennent puissent poursuivre (4 :5).

Comme l'illustre la citation précédente, pour les répondants de la minière, leur projet constitue un legs pour les générations futures. Ils soutiennent que la communauté ne se portera que mieux à l'avenir grâce aux bénéfices que laissera la mine, bénéfices en terme d'infrastructures neuves et de gens ayant acquis une formation qui pourront alors se trouver un emploi plus facilement à la fin des activités de la mine. Cela a d'ailleurs été souligné par le maire de l'époque, André Vézeau, qui y écrivait qu'Osisko avait donné une deuxième vie à la ville (Vézeau, 5 Août, 2009)

Bref, les bénéfices collectifs sont très clairement liés par les répondants miniers à l'arrivée de leur projet. Ces bénéfices ont enrichi la communauté et prennent concrètement la forme d'infrastructures et de création d'emplois. Ces deux éléments constitueront un legs pour la communauté qui permettra de pérenniser les bénéfices pour la communauté au-delà de la fin des activités de la mine.

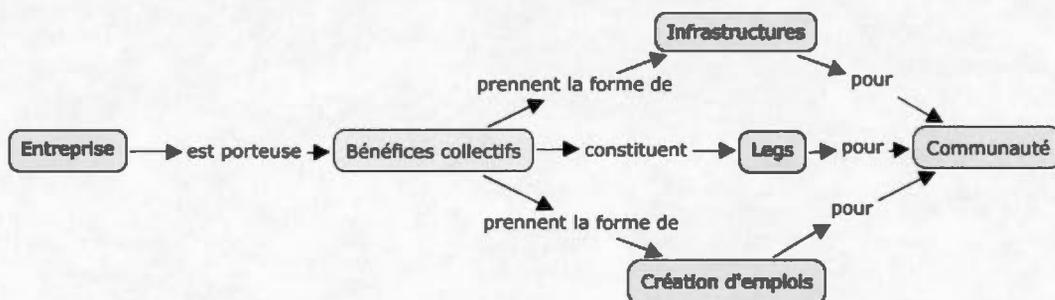


Figure 4.10 Réseau du code « Bénéfices collectifs » pour acteur compagnie minière

#### 4.3.4.3 Analyse du code « Infrastructures »

Le code « Infrastructures » a été utilisé lorsque les répondants faisaient référence aux différentes infrastructures construites par Osisko, que ce soit les infrastructures reconstruites qui se trouvaient dans le quartier sud (deux écoles, une résidence pour personnes âgées, un HLM et une garderie) ou encore les infrastructures supplémentaires qu'Osisko a construites (parc, stade Osisko, etc). Nous analysons ce code à la lumière des trois codes suivants :

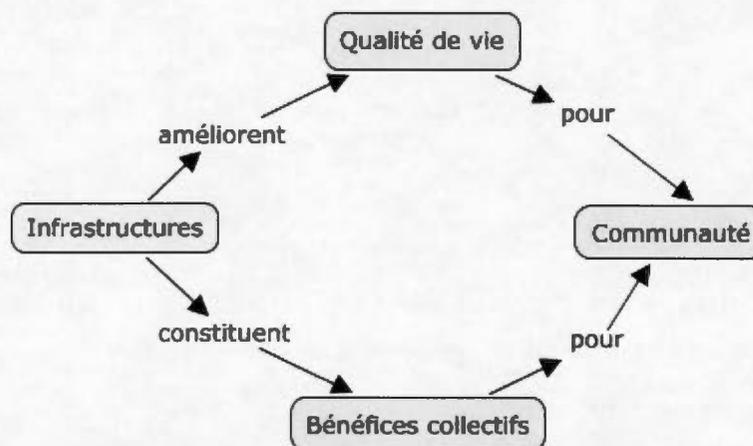
- Communauté 137~ [18]
- Qualité de vie 20~ [9]
- Bénéfices collectifs 27~ [8]

Pour les répondants de la minière, il s'agit de développer des infrastructures qui bénéficieront à la communauté, donc de faire de l'enjeu de la destruction des anciennes infrastructures un élément positif en permettant à la communauté de se doter d'infrastructures neuves. Le renouvellement du parc institutionnel de la communauté a donc été pour l'acteur compagnie minière l'occasion de fournir une meilleure qualité de vie à différentes personnes de la communauté. La nouvelle garderie a permis d'offrir une institution d'enseignement de qualité pour les enfants et le nouveau CHSLD a été rapproché de l'hôpital. De plus, sa fenestration a été améliorée offrant une meilleure qualité de vie pour ses résidents, notamment ceux à mobilité réduite. Ces nouvelles infrastructures ont également permis d'offrir un lieu de travail plus agréable pour les gens travaillant dans ces institutions.

Pour l'acteur compagnie minière, les infrastructures permettront non seulement d'améliorer la qualité de vie des gens sur une base individuelle, mais bénéficieront à l'ensemble de la communauté en dotant celle-ci d'infrastructures de qualité pour les prochaines décennies. Ces infrastructures auraient même permis un changement de

culture pour cette ville qui était perçue négativement et qui a maintenant des infrastructures de qualité utilisées par tous les membres de la communauté. Les répondants de la minière font notamment référence au parc de « première classe » qui a été construit près du mur vert dans lequel on y trouve plusieurs infrastructures de divertissement et qui est fréquenté par les gens de l'extérieur de Malartic.

Bref, pour les répondants de la compagnie minière, les infrastructures construites ou reconstruites par Osisko ont constitué un enjeu positif qui a bénéficié à l'ensemble de la communauté et qui a amélioré la qualité de vie des citoyens.



**Figure 4.11 Réseau du code « Infrastructures » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.4.4 Analyse du code « Environnement »

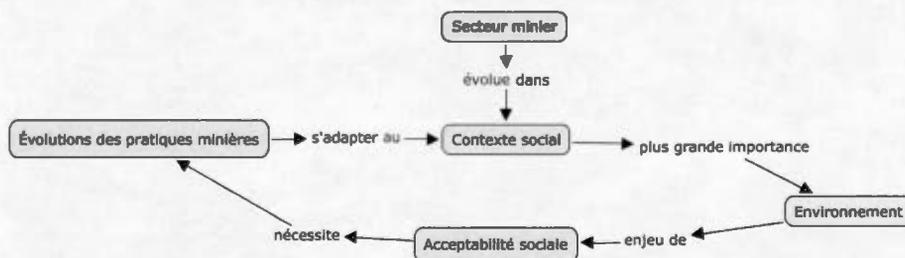
Le code « Environnement » est utilisé lorsque les répondants traitaient de l'environnement ou encore évoquaient des problématiques environnementales. Nous allons l'analyser avec les codes suivants :

- Secteur minier 27~ [6]
- Acceptabilité sociale 19~ [5]
- Évolution des pratiques minières 7~ [4]
- Contexte social 13~ [4]

L'enjeu de l'environnement est important pour le secteur minier qui doit faire face à son historique de mauvaise gestion en la matière. Cela est d'autant plus important que plusieurs des pratiques passées de l'industrie minière en matière environnementale ne sont plus jugées acceptables aujourd'hui. Les répondants de la minière soulignent que la société a évolué et que le contexte social fait qu'il y a des choses qui étaient acceptées il y a cinquante ans qui ne le sont plus aujourd'hui. Donc, ceux-ci reconnaissent que l'enjeu de l'environnement est aussi un enjeu de l'acceptabilité sociale des projets miniers. En conséquence, les répondants de l'acteur mine soulignent que l'industrie minière a fait évoluer ses pratiques en la matière, elle s'est ajustée aux nouvelles exigences de la société, mais ne l'aurait pas suffisamment communiqué :

Ce que je reproche aux minières c'est qu'elles ne l'ont pas communiqué à la population, malheureusement, ce qui nous, le progrès qu'ils ont pu faire en environnement pendant des décennies, ils n'ont pas expliqué à la population. Ce qui fait que la population est encore sur l'image tu sais, le mineur qui sort tout sale des galeries. Les gens ont très souvent encore cette image-là. On est en retard dans, l'industrie minière est en retard dans ses communications. Puis aujourd'hui, essayer de rattraper ça c'est pas évident parce qu'il faut montrer heille, heille, non, non regarde ce qu'on fait (3 :129).

Donc, l'industrie minière aurait pris en compte l'enjeu de l'environnement pour s'ajuster au nouveau contexte social où celui-ci est devenu une composante importante de l'acceptabilité sociale. Resterait alors à communiquer les nouvelles pratiques de l'industrie à la population pour que celle-ci en soit informée.



**Figure 4.12 Réseau du code « Environnement » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.4.5 Analyse du code « Normes d'exploitation »

Le code « Normes d'exploitation » a été utilisé lorsque les répondants faisaient référence aux différentes normes contenues dans le décret ministériel autorisant l'exploitation de la mine dont nous avons traité au chapitre précédent. Il s'agit entre autres des normes entourant les limites de bruit de jour ou de nuit, les limites de pollution, ainsi que les différentes règles entourant les sautages qui ne peuvent être fait qu'à certains moments de la journée (entre 11h et midi et entre 15 h et 16h) et doivent respecter une durée maximale de 15 secondes. Nous analysons ce code à la lumière des codes suivants :

- Bruit 16~ [8]
- Poussière 11~ [6]
- Communauté 137~ [5]
- Sautage 15-0~ [4]

Les répondants de la minière soulignent que les activités de production de la mine devaient respecter une série de normes concernant le bruit, la poussière ou encore les sautages. Ceux-ci soulignent que ces différents éléments pouvaient faire l'objet de plaintes de la part de la communauté. À cet effet, la minière dit avoir travaillé en collaboration avec le ministère de l'Environnement afin de déterminer si les plaintes recueillies témoignaient d'un dépassement des normes :

Je leur mettais mettons il s'est plaint de la vibration bien voici les résultats du sautage cette journée-là. On a toujours fait le suivi écrit. Une fois en production avant qu'on soit en production on avait, on avait pas de compte à rendre au ministère de l'Environnement. C'est une fois que tu as ton décret que là tu as toutes les normes à respecter. Que là t'as des comptes à rendre au ministère de l'Environnement. Donc, le ministère de l'Environnement recevait nos données au quotidien (3 :67).

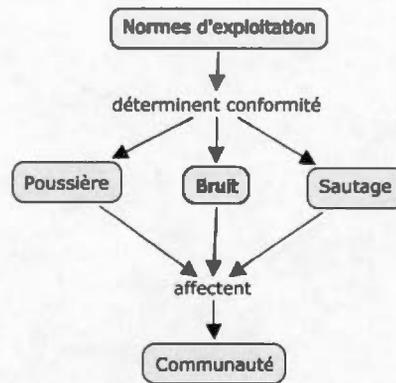
Ces normes permettaient de juger de la validité des plaintes des résidents émises à leur endroit :

Donc quand je recevais une plainte, la première chose que j'allais faire c'était de demander les informations, les résultats du sautage, résultat de poussières. Bon tout ça. Si on était conforme aux normes de l'environnement. Bien c'était comme on est conforme. Oui un sautage ça peut surprendre, mais fallait aussi laisser le temps aux gens à s'habituer ah bon qu'entre telle heure et telle heure il va y avoir un sautage (3 :114).

Ainsi, les normes d'exploitation constituaient pour les répondants de la minière l'étalon pour mesurer la conformité et l'acceptabilité de l'impact de leur activité sur la communauté. Toutefois, ces règles représentent des contraintes plus sévères pour les villages que pour les grandes villes, ce qui nuirait au développement des premières :

Si tu mets une règle de 50 décibels à Montréal, il y a rien qui bouge. Pourquoi on fait ça imposer ça sur une petite communauté et pas sur une grande communauté? J'ai posé cette question à plusieurs fonctionnaires, personne est capable de répondre. C'est quoi la game? Pourquoi tu traverses le pont de Montréal et après tu es plus en santé pour le bruit que de l'autre côté du pont. C'est un peu la logique qui est appliquée dans la réglementation. Tout ce qui se passe dans les villes, on peut pas le faire dans le Nord. Pourquoi, je ne sais pas. [...] Apparemment quand tu traverses le pont tu n'es pas sensible. Si on fait ça à Malartic oh les sanctions, mais pas 55. Alors, c'est où la logique là-dedans et pour que ça passe dans Le Devoir, ça se passe dans La Presse. Ça fait tous les journaux. Ah ya trop de bruit. Ici a Montréal no problem (5 :37).

Par conséquent, pour les répondants de la minière, les normes que l'on impose à une mine seraient plus importantes que celles que l'on impose à des projets en milieu urbain. En effet, à leur avis, si l'on imposait ces mêmes normes dans les villes, celles-ci ne pourraient pas se développer comme elles le font actuellement ce qui est problématique pour les villages où des promoteurs cherchent à développer des projets.



**Figure 4.13 Réseau du code « Normes d'exploitation » pour acteur compagnie minière**

#### 4.3.4.6 Conclusion de la famille « Enjeux »

À la lumière de l'analyse des codes de cette famille, nous constatons que de nombreux enjeux se structurent autour des rapports entre Osisko et la communauté de Malartic. Nous avons vu que le principal enjeu pour les gens de la compagnie minière concernait la relocalisation où celle-ci a voulu se placer en partenaire de la communauté et de la municipalité. Les répondants de la compagnie minière ont également mis l'accent sur les enjeux positifs reliés à leur projet tels les bénéfices collectifs que celui-ci allait apporter en terme de création d'emploi et d'infrastructures et ce que ceux-ci représentent comme legs pour la communauté. Ils ont également souligné la plus grande importance que prend aujourd'hui l'environnement qui est devenu un facteur d'acceptabilité sociale, enjeu qui s'est notamment reflété dans les normes d'exploitation imposées au projet qui constituerait une contrainte plus grande pour les promoteurs proposant des projets à l'extérieur des grands centres urbains.

#### *4.3.5 Conclusion pour acteur compagnie minière*

Au terme de cette analyse du discours des gens de la compagnie minière, nous pouvons noter que ceux-ci ont cherché à développer des relations avec la communauté et la municipalité de Malartic en les informant des différents paramètres du projet, notamment en ce qui a trait à la relocalisation qui a constitué l'enjeu le plus important chez cet acteur. Les répondants de la minière soulignent avoir à cet effet développé de nouvelles pratiques en matière de développement durable et de relations communautaires ayant fait évoluer l'industrie minière. On a également cherché à maximiser les bénéfices pour Malartic qui faisait alors face à de nombreux défis liés au déclin démographique, à la fermeture des entreprises et à l'importance de la sous-scolarisation de sa population. C'est ainsi que pour les répondants, ceux-ci ont obtenu l'appui de la communauté à leur projet et à leur démarche malgré ce que l'on peut constater dans les médias. Ces derniers donneraient une voix plus importante aux opposants qui refuseraient de dialoguer avec eux. Maintenant que nous avons analysé le discours des représentants de la compagnie minière sur les rapports qu'ils ont développés à l'égard de la communauté de Malartic, nous allons dans la prochaine section nous intéresser au discours de l'acteur intermédiaire sur le sujet.

Au terme de l'analyse de ces entrevues, nous devons mettre en évidence une lacune qui en ressort, soit le manque d'information que nous avons pu retirer quant aux contraintes potentiellement exercées par le cadre organisationnel sur la conception et les pratiques de la justice des acteurs de la compagnie minière. Bien que nous ayons vu que la question de l'échéancier conditionnait les démarches pour aller de l'avant dans les différentes étapes du projet, nous ne sommes pas parvenus à faire ressortir de manière évidente une instrumentalisation des pratiques de dialogues par la minière telle que nous l'avions postulé comme hypothèse. Nous reviendrons en détail lors du prochain chapitre sur ce qui pourrait expliquer le manque de données sur le sujet et nous soumettrons quelques intuitions permettant de répondre à la question.

#### 4.4 Acteur intermédiaire

Nous allons poursuivre en nous attardant au discours des répondants de l'acteur intermédiaire qui portent un regard extérieur aux rapports entre Osisko et Malartic puisqu'ils ne travaillent pas pour la minière et ne résident pas dans la communauté tout en ayant été impliqués au coeur de ceux-ci. On retrouve la liste des 23 codes les plus fréquents pour l'acteur intermédiaire et chacun de ses répondants ainsi que la comparaison de leur fréquence avec les autres acteurs au tableau 4.10. Les codes en caractère gras représentent les 12 codes retenus pour l'analyse.

**Tableau 4.10 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur intermédiaire**

	Acteurs intermédiaires			Total
Répondants	6	7	8	3 entretiens
<b>Comité de suivi</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>51</b>
<b>Entreprise</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>43</b>
<b>Communauté</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>39</b>
<b>Critique</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>24</b>
Confiance	0	10	6	16
Parcours personnel	1	3	11	15
Évolution des pratiques minières	0	12	3	15
<b>Médias</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Approche bidirectionnelle</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
Comité de quartier	3	7	3	13
<b>État</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
Modèle/exemple	2	2	8	12
<b>Approche unidirectionnelle</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Préoccupation</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
Secteur minier	2	6	3	11
Nouveaux propriétaires	3	6	2	11
<b>Impacts</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>Intentions de la minière</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Acceptabilité sociale	0	7	3	10
<b>Relocalisation</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Contexte socio-économique	2	6	2	10
Traitement de l'entreprise	4	0	6	10
Sciences sociales	0	9	1	10

Il est difficile de procéder à un travail de comparaison des fréquences de ce groupe puisque celui-ci réunit seulement trois personnes ayant des rôles différents dans les rapports développés par la minière envers la communauté. D'ailleurs, en regardant le tableau 4.10 on peut voir qu'individuellement certains codes ressortent plus que d'autres rendant difficile de dégager une tendance. L'analyse qualitative de ces entrevues sera ici plus pertinente pour appréhender le discours de cet acteur. On peut par contre noter la faible fréquence du code « Relocalisation » que l'on peut expliquer par le fait que ce sont des personnes qui sont intervenues après cette étape du projet. D'ailleurs, on constate que le code « Comité de suivi » est plus souvent utilisé que chez les autres acteurs, ce qui peut s'expliquer par l'implication que les intermédiaires ont eue dans le développement de cette entité.

Pour l'analyse, nous avons retenu 7 codes parmi les 23 plus fréquents en raison de leur fréquence et de leur pertinence en plus de nos 5 codes communs « Communauté », « Entreprise », « Relocalisation », « Critique », « Comité de suivi » pour un total de 12 codes (voir tableau 4.11). Nous avons porté attention à ce que les autres codes parmi les plus fréquents qui n'ont pas été retenus soient abordés lors de l'analyse de ces 12 codes. Les codes « Acceptabilité sociale » et « Sciences sociales » n'ont pas été analysés. Nous avons fait ce choix puisque nous avons jugé que ceux-ci n'étaient pas pertinents lorsque nous avons fait le survol des codes avec lesquels ils sont en cooccurrence.

**Tableau 4.11 Justification du choix des 12 codes retenus pour acteur intermédiaire**

Codes	Fréquence	Justification
<b>Comité de suivi</b>	<b>51</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Entreprise</b>	<b>43</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Communauté</b>	<b>39</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Critique</b>	<b>24</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
Confiance	16	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Critique », « Comité de suivi » et « État »
Parcours personnel	15	Non retenu puisqu'il s'agissait plutôt d'un point de repère dans les entrevues.
Évolution des pratiques minières	15	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Approche bidirectionnelle » et « Intentions de la minière »
<b>Médias</b>	<b>14</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Approche bidirectionnelle</b>	<b>14</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Comité de quartier	13	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Comité de suivi »
<b>État</b>	<b>12</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Modèle/exemple	12	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Critique »
<b>Approche unidirectionnelle</b>	<b>12</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Préoccupation</b>	<b>12</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Secteur minier	11	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Entreprise » et « Approche unidirectionnelle »
Nouveaux propriétaires	11	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Entreprise »
<b>Impacts</b>	<b>10</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Intentions de la minière</b>	<b>10</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Acceptabilité sociale	10	Non retenu, car non pertinent.
<b>Relocalisation</b>	<b>10</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
Contexte socio-économique	10	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Communauté »
Traitement de l'entreprise	10	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Critique » et « Médias »
Sciences sociales	10	Non retenu, car non pertinent.

Nous avons donc retenu un total de 12 codes pour faire l'analyse des entrevues de l'acteur intermédiaire.

Les 12 codes retenus ont été regroupés en quatre familles, soit « Acteurs locaux », « Acteurs extérieurs », « Rapports entre compagnies minières et communauté » et « Enjeux » tels que présentés dans le tableau 4.12. Notons que nous n'expliquerons

pas à nouveau dans le détail les codes que nous avons traités précédemment chez les répondants de la compagnie minière puisque les codes ont été définis de la même manière pour l'ensemble des acteurs.

**Tableau 4.12 Familles de codes pour acteur intermédiaire et les codes qui y sont associés**

Familles	Codes
Acteurs locaux	Communauté Entreprise
Acteurs extérieurs	État Médias
Rapports entre la compagnie minière et la communauté	Comité de suivi Critique Approche bidirectionnelle Approche unidirectionnelle Intention de la minière
Enjeux	Relocalisation Préoccupations Impacts

#### 4.4.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux »

La famille « Acteurs locaux » est composée de deux codes, soit « Communauté » et « Entreprise ».

**Tableau 4.13 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur intermédiaire**

Codes	Fréquence
Entreprise	43
Communauté	39

#### 4.4.1.1 Analyse du code « Entreprise »

Les codes les plus souvent associés au code « Entreprise » sont les suivants :

- Comité de suivi 51-0~ [11]
- Critique 24-0~ [8]
- Communauté 39-0~ [7]
- Secteur minier 11-0~ [6]
- Évolution des pratiques minières 15-0~ [6]

Les répondants de l'acteur intermédiaire soulèvent des critiques au niveau de l'approche d'Osisko en identifiant certaines ratées ou certains éléments qui auraient pu être améliorés. Ces difficultés proviendraient entre autres de la tension dans laquelle évoluent les compagnies minières entre la nécessité de produire le plus rapidement possible tout en s'assurant de respecter la communauté :

Ce que j'ai vu c'est que, puis c'est pas juste Osisko, mais c'était aussi pour Osisko. Ces entreprises-là, une fois qu'ils ont leur décret, leur certificat d'autorisation c'est rush, rush, rush pour contruire la mine. Puis c'est rush, rush rush avec deux types de pression. Une pression qui vient de la communauté pour que ça soit bien fait, puis y'a une pression des investisseurs pour que ça soit fait vite. Alors, une entreprise est toujours prise entre les deux. Y'a un bout où a veut bien faire les choses, mais y'a un autre bout ou elle se fait dire regarde, nous autres on a investis, on veut notre retour sur l'investissement à partir de l'an "x". Bien pour ça faut que tu sois up and running puis que t'opères puis que t'aies sorti ton premier lingot d'or (6 :9).

Malgré cette tension, Osisko a eu le mérite d'avoir été parmi les premières compagnies minières à avoir développé des pratiques attentives à cette pression de la communauté :

Bien moi j'ai toujours dit que euh premièrement Osisko ça été au Québec un laboratoire. Osisko a eu le mérite de tenter euh des choses. De sortir des

sentiers battus. Probablement qu'il y a eu des ratés, pas probablement on le sait qu'il y a eu des ratés. Ça aurait pu être fait différemment. Mais c'est toujours facile après euh de porter le blâme, puis de dire que ça aurait pas été dû être fait comme ça quand t'es le premier à le faire. [...] pour moi Osisko c'est un modèle au Québec. À part l'histoire de la relocalisation, c'est probablement la minière qui en terme de responsabilité corporative, sentie, vécue sur le terrain est un des meilleurs exemples (6 :2).

La nouveauté des pratiques développées par Osisko expliquerait, pour l'acteur intermédiaire, une partie des problématiques rencontrées dans la mise en place du comité de suivi :

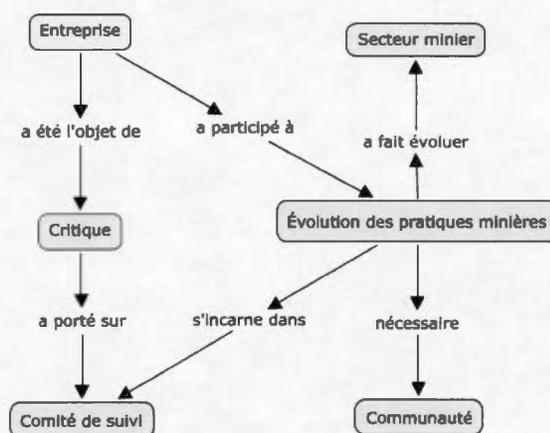
Le comité de suivi se cherchait parce que c'est le premier comité de suivi dans l'industrie minière au Québec. Y'avait pas de règles. Tout ce qui avait, Osisko avait l'obligation de mettre en place un comité de suivi indépendant. Donc, pas géré par la minière OK. Ça, c'était spécial. C'est pas un comité géré par la minière comme à Royal Nickel OK. C'est un comité complètement indépendant, financé par la minière, il est indépendant. Bon, les citoyens disaient ça devait être financé par le gouvernement, mais tu sais, je dis, en bout de ligne, financé par le gouvernement, les mines payent des taxes au gouvernement ça revient à la même affaire. Pourtant, là t'es indépendant (7 :24).

Osisko a donc cherché à développer des relations avec la communauté qui étaient novatrices dans l'industrie minière à l'époque. Bien sûr, les répondants intermédiaires soulignent qu'un élément important qui a amené Osisko à développer de telles pratiques était sa proximité avec la communauté. Ces pratiques ont malgré tout contribué à redéfinir les manières de faire pour le secteur minier en mettant de l'avant une nouvelle manière d'entrée en relation avec les communautés :

Mais, à la base ce qui a amené Osisko à rencontrer les gens c'est que tu t'implantais en ville. Mais, ils ont fait ce qui se faisait pas dans l'industrie avant 2006 avec un petit peu plus. Puis ce qui les a je crois, ce qui les a beaucoup, beaucoup, beaucoup fait mal c'est leur slogan. Euh Osisko nouvelle, entreprise nouvelle génération. Y'ont mis le standard très haut. Les attentes très hautes au niveau des gens. Si un mot qu'ils ont pas inventé Osisko c'est humilité. OK, ça y'ont vraiment pas. Nous autres, on est parfait. On a pas de défauts. Et je crois,

c'est un ça revient à ce que je disais, leurs intentions étaient bonnes faut créer un lien avec la communauté, ça va bien aller euh. En plus, ça va devenir une espèce de nouvelle façon de faire dans l'industrie. Mais, ils s'attendaient vraiment pas, à ce que leur impact. Ils voulaient être comme une espèce d'entreprise modèle au Québec euh (rire). Y'ont été l'entreprise qu'ils ont changé toute la dynamique de l'industrie. On les oubliera jamais, leur objectif est atteint, mais peut-être pas pour les mêmes raisons (7 :50).

En somme, Osisko a développé de nouvelles pratiques dans le secteur minier en matière de relation avec les communautés dont la création de comité de suivi est un exemple. Bien que les répondants intermédiaires soulignent les imperfections de la démarche d'Osisko, ceux-ci en soulignent également les bonnes intentions et la contribution à l'évolution des pratiques minières en matière de rapports avec les communautés. D'ailleurs, un des répondants qualifiera cette dynamique non seulement d'évolution, mais de révolution.



**Figure 4.14 Réseau du code « Entreprise » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.1.2 Analyse du code « Communauté »

Le code « Communauté » a été analysé à la lumière des codes suivants :

- Critique 24-0~ [7]
- Entreprise 43-0~ [7]
- Comité de suivi 51-0~ [7]
- Retombée économique 8-0~ [5]
- Contexte socio-économique 10-0~ [5]

Lorsque les répondants intermédiaires parlent du contexte socio-économique de la communauté, tous dressent le portrait d'une communauté qui était démunie à plusieurs niveaux. Ceux-ci soulignent que la communauté était aux prises avec un important taux de décrochage scolaire, une importante sous-scolarisation et que les gens y étaient peu impliqués. C'est ainsi que la communauté a vécu comme un choc l'arrivée de l'entreprise et du projet qu'on lui proposait :

Donc l'arrivée de cette entreprise-là qui est en centaine de milliers de dollars dans une ville-dortoir, qui ne véhicule pas de gros millions de dollars. Ça fait un choc. C'était un peu l'image de Malartic (7 :5).

Osisko est donc arrivé un peu comme un sauveur pour cette communauté qui était aux prises avec de nombreuses problématiques. En effet, le projet d'Osisko se voulait porteur de nombreuses retombées économiques pour la communauté. Les répondants intermédiaires évoquent notamment le Fond Essor Malartic Osisko qui pourrait contribuer à assurer la pérennité de cette ville mono-industrielle :

Mais, on sait que ces villes-là existent règle générale, le temps, le temps d'un projet minier, mais ils sont les seuls encore-là au Québec à avoir créé le fonds essor. Puis, le fonds essor s'il est pris en main correctement, puis là j'ai un point d'interrogation parce que je sais pas s'il est pris en main correctement par la communauté. Bien y'ont les moyens de s'assurer un après mine. Mais, ça l'histoire au moment où on se parle, puis que tu me poses la question, l'histoire le dit pas. Mais les outils sont là pour être capable de créer un après-mine (6 :8).

La création du FEMO, constitué d'argent et d'actions de la Compagnie, a été annoncée par Osisko en mars 2008 dans le but de favoriser l'essor à long terme de Malartic par le financement de différents organismes de la communauté (Osisko, 2008). La minière s'est engagée à verser annuellement 150 000 \$ au fond pour la durée de vie de la mine dans le but de lui assurer un financement adéquat pour remplir sa mission.

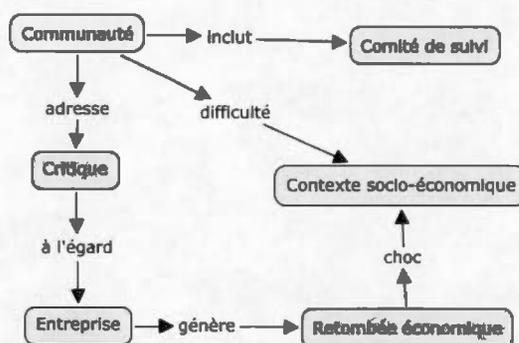
Pour les répondants intermédiaires, la place des gens de la communauté était primordiale dans le comité de suivi :

Je reviens sur les gens de Malartic. Pour moi, autour de la table les plus importants c'était les citoyens de Malartic, c'était eux autres les experts, tu sais. Moi je sais pas ce qui se passe à Malartic. Je vais pas au café à Malartic. Puis c'est là que ça se passe tu sais. C'est là qu'on peut mettre le thermomètre dans l'atmosphère du quartier puis de dire comment les gens sont heureux, tu sais (8 :12).

C'est donc dire que ce sont ces gens qui ont l'expertise vécue des rapports qu'entretient la minière avec eux. Toutefois, les gens de la communauté ne doivent pas seulement mettre l'accent sur les critiques, il faut également que les points positifs de l'approche d'Osisko soient mis de l'avant pour développer une relation harmonieuse :

Mais si tu crées des espaces, que tu valorises leurs bons coups, que tu les remercies d'avoir trouvé telle affaire, tu sais. Osisko là ils en ont fait des bons coups. Y'a pas grand monde dans Malartic qui a reconnu ça. Leur réflexe, c'était de dire bien quand on met de l'argent là mettez notre pancarte au moins tu sais. Moi, pour moi c'est pas comme ça que tu bâtis collectivement. Puis, y'a deux côtés à la médaille. Tu sais, y'a, c'est pour ça que les lieux d'échanges, puis les lieux où est-ce que non faut pas, faut pas que ça soit des lieux justes de revendication, puis d'avocat, parce que t'es pas en train de bâtir le présent, puis l'avenir (8 :52).

Bref, pour les répondants intermédiaires, Malartic constitue une communauté qui était aux prises avec de nombreux défis. L'arrivée d'un projet de plusieurs centaines de millions de dollars est donc venue causer un choc devant l'importance des retombées économiques qu'allait engendrer celui-ci. Dans ce contexte, il était primordial que les gens de la communauté soient au coeur de comité de suivi puisque c'est eux qui connaissent la réalité de leur communauté.



**Figure 4.15 Réseau du code « Communauté » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.1.3 Conclusion pour la famille « Acteurs locaux »

Pour les répondants intermédiaires, Osisko est un acteur qui a fait évoluer et a même révolutionné les pratiques minières en matière de rapports avec les communautés. Ceux-ci citent notamment en exemple le comité de suivi qui constitue une première dans l'industrie minière. De plus, le projet proposé par Osisko comportait d'importantes retombées économiques pour cette communauté qui faisait face à une importante morosité économique.

#### 4.4.2 Analyse de la famille « Acteurs extérieurs »

La famille « Acteurs extérieurs » est composée de deux codes, soit « Communauté » et « Entreprise ».

**Tableau 4.14 Code de la famille « Acteurs extérieurs » et leur fréquence pour acteur intermédiaire**

Codes	Fréquence
Médias	14
État	12

#### 4.4.2.1 Analyse du code « Médias »

Le code « Médias » a été analysé avec les codes suivants avec lesquels il est le plus souvent en association :

- Entreprise 43-0~ [5]
- Traitement de l'entreprise 10-0~ [4]
- Critique 24-0~ [3]
- Communauté 39-0~ [3]
- Gouvernance interne 5-0~ [2]

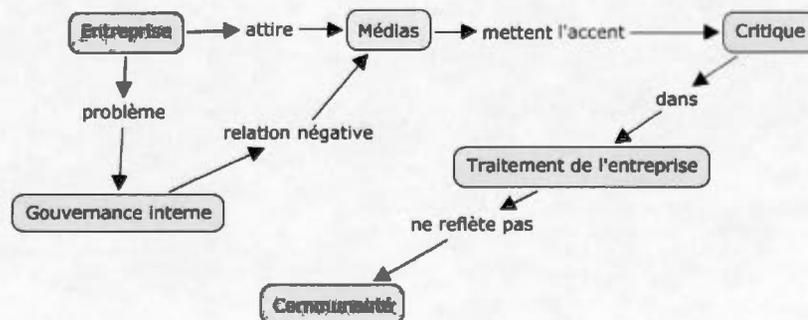
Pour les répondants intermédiaires, Osisko est une compagnie minière qui a attiré une importante attention médiatique. Cette attention médiatique a eu un côté négatif lorsqu'Osisko faisait face à des problématiques. D'ailleurs, pour les répondants intermédiaires, les médias ont favorisé un traitement de l'entreprise qui a laissé une place plus importante aux critiques :

Mais, tu sais quelqu'un qui est content puis qu'il le dit, y se fait taper dessus. Quelqu'un qui est pas content puis qui le dit y'a un micro. C'est un problème. Tu sais quand je dis, c'est tough pour le monde en dedans qui veulent changer les choses parce qu'ils font juste se faire taper dessus publiquement. Mais le citoyen ils voient bien qu'ils font des efforts, mais y'aime mieux pas s'en mêler. Bien ça, ça retarde le développement, ça retarde le. C'est quelque chose qui nous aide pas comme société (8 :58).

Les médias propageraient donc une vision erronée de la réalité de la communauté en mettant l'accent sur les critiques :

Les gens à l'extérieur de Malartic ils ne connaissent de la manière que ce qu'ils entendent dans les médias. Donc, déjà là ou par groupe interposé. Donc déjà là, c'est pas un portrait global. À Malartic même, y'a des gens qui euh veulent rien savoir de la mine, mais je te dirais la majorité vive, cohabite euh relativement bien avec la minière. C'est un gros employeur, c'est un employeur qui c'est donné des objectifs de main-d'oeuvre locale beaucoup. Donc, t'es pas dans un environnement de fly-in fly-out. Ils ont donné la priorité à la région et ont été très impliqués aussi socialement dans la région. Donc, ça été un partenaire pour une très grande majorité d'organismes, d'entreprises (6 :20).

Par contre, les répondants intermédiaires soulignent un problème de gouvernance interne de l'entreprise dans ces rapports avec les médias. En effet, on critique l'absence de vice-président communication ou encore de personnes formées en communication pour gérer la relation avec les médias. Selon un des répondants intermédiaires, cette absence d'expertise en communication se reflétait dans les médias où l'entreprise n'avait pas toujours la bonne attitude ou la bonne réponse.



**Figure 4.16 Réseau du code « Médias » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.2.2 Analyse du code « État »

Le code « État » a été utilisé lorsque les répondants traitaient du rôle du gouvernement tant provincial que fédéral et de ces différents ministères ainsi que des

relations que la minière ou encore le comité de suivi ont entretenues avec ceux-ci. Nous l'analysons à la lumière des codes suivants :

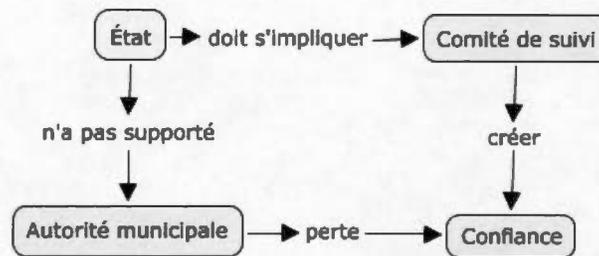
- Comité de suivi 51-0~ [6]
- Autorité municipale 6-0~ [3]
- Confiance 16-0~ [3]

L'État n'aurait pas supporté la municipalité dans le processus menant à l'implantation du projet :

Pas supporté par son environnement, tu sais la MRC a pas le, le, le, les, gouvernements, le gouvernement dans son, le ministère des Affaires municipales tout ça, tu sais. Y'ont comme été abandonnés, mais en même temps c'était pas grave. Y'était capable (rire) fais que tu sais. Mais y'était pas si capable de ça. Y'ont été, dans communauté ça été perçu comme ils se sont fait acheté, puis y'a, tu sais. Quand dans le fond ils pouvaient pas refuser. Mais y'auraient peut-être pu à ce moment-là négocier certaines conditions au départ, mais y'étaient tellement contents de venir de se faire régler leurs problèmes que tu sais (8 :19).

L'État aurait donc laissé la communauté à elle-même, ne lui laissant que peu d'autres options que d'accepter le projet étant donné le contexte dans lequel se trouvait la municipalité. Cela a nourri la perception selon laquelle la municipalité aurait été « achetée » puisque, comme nous l'avons vu, celle-ci s'est rangée tôt du côté du promoteur pour promouvoir le projet.

Pour les répondants intermédiaires, il est essentiel que les différents ministères soient impliqués dans le comité de suivi. Cette implication est considérée d'autant plus importante à la suite des difficultés connues par le comité de suivi qui ont culminé dans sa dissolution puisqu'il était nécessaire de recréer le climat de confiance. En effet, ceux-ci sont d'avis qu'il y avait une problématique de confiance de la communauté tant à l'égard de la minière que du comité de suivi.



**Figure 4.17 Réseau du code « État » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.2.3 Conclusion pour la famille « Acteurs extérieurs »

L'analyse de la famille « Acteurs extérieurs » nous permet de mettre en lumière l'influence que ceux-ci ont dans les rapports développés par Osisko avec la communauté de Malartic selon les répondants intermédiaires. D'une part, les médias laisseraient davantage la place aux critiques adressées à Osisko, contribuant à véhiculer une lecture erronée de la situation et à générer une image négative de l'entreprise. D'autre part, le manque de support de l'État dans ses rapports aurait eu un impact négatif sur la confiance des gens à l'égard du processus. En effet, la municipalité laissée à elle-même aurait donné son accord tôt au projet sans véritable négociation, laissant croire qu'elle aurait été « achetée ».

#### 4.4.3 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

Pour l'acteur intermédiaire, la famille « Rapports compagnies minières-communauté » est celle qui est composée du plus grand nombre de code avec cinq, soit « Comité de suivi », « Critique », « Approche bidirectionnelle », « Approche unidirectionnelle » et « Intention de la minière ». Il n'est pas anodin que cette famille comporte le plus grand nombre de codes chez cet acteur puisque qu'il a été impliqué de près dans les rapports développés entre Osisko et la communauté.

**Tableau 4.15 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté »  
et leur fréquence pour acteur intermédiaire**

Codes	Fréquence
Comité de suivi	51
Critique	24
Approche bidirectionnelle	14
Approche unidirectionnelle	12
Intention de la minière	10

#### 4.4.3.1 Analyse du code « Comité de suivi »

Le code « Comité de suivi » a été analysé avec les codes suivants avec lesquels il est le plus souvent en association :

- Entreprise 43~ [11]
- Confiance 16~ [10]
- Comité de quartier 13~ [7]
- Communauté 39~ [7]
- Expertise 7~ [6]

Comme nous l'avons vu, une des recommandations du BAPE demandait à Osisko de mettre en place un comité de suivi et de mettre des moyens à sa disposition pour assurer son fonctionnement, notamment en lui assurant un financement suffisant. Dans la section précédente, nous avons abordé rapidement la nécessité pour les répondants intermédiaires de recréer un climat de confiance de la communauté à l'égard du comité de suivi et de l'entreprise. On évoque un bris de confiance au sein de la communauté où « personne ne parlait à la minière ». Ce manque de confiance à l'égard du comité de suivi était un des éléments expliquant les difficultés qu'a connues le comité de suivi, l'autre élément identifié étant le manque d'expertise.

La conclusion de son diagnostic [Raymond Chabot Grant Thornton], c'est qu'il fallait recréer le climat de confiance, fallait augmenter le niveau d'expertise. C'était les deux grands thèmes. C'est pas plus compliqué que ça, c'était les deux grands thèmes. Et là, elle a eu comme mandat de reconstruire le comité de suivi. Dans ces deux objectifs-là (7 :42).

En effet, le comité de suivi faisait l'objet de critique au niveau de son indépendance de la part du Comité de vigilance de Malartic qui dénonçait que ses membres aient été nommées par Osisko, critique témoignant du manque de confiance à son égard (Le Devoir, 18 février 2011).

En réponse à ce contexte marqué par une absence de confiance entre les acteurs, un des répondants intermédiaires souligne qu' :

il s'est créé un comité des citoyens du quartier sud avec leurs propres problèmes, un comité des locataires pour créer leurs problèmes, puis un comité du quartier Est pour créer leurs problèmes. Y'avait cinq comités, 4-5 comités. Puis, euh parce que chacun fait c'est, mais la mine faisait affaire avec un comité, mais les autres ne faisaient pas confiance au comité de suivi (7 :27).

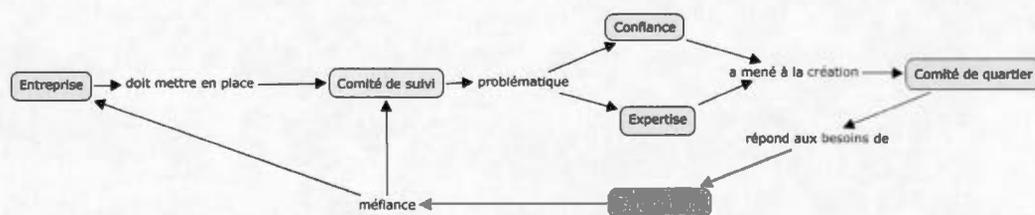
En plus, de pallier la faiblesse du comité de suivi, ces comités de quartier répondaient à d'autres besoins des gens. Pour les répondants intermédiaires, une des raisons de l'existence de ces comités :

était un à cause de la faiblesse du comité de suivi. Puis, le comité de vigilance existait avant le comité de suivi on s'entend. Comité de suivi a été créé après le BAPE, comité de vigilance existait avant. Puis, y'a de l'incompatibilité au niveau des objectifs. Un comité de vigilance, c'est un comité de revendication, un comité de suivi c'est un comité de, de, de d'interface entre la communauté puis la minière. Donc, pour certains, les environnementalistes, ça répondait pas à leurs besoins. Donc y'ont créé leur comité (6 :18).

Les répondants intermédiaires soulignent avoir adopté une attitude différente envers ces comités où l'on a accepté leur présence comme faisant partie de la dynamique sociale au lieu de mettre l'accent sur les tensions entre leur rôle et celui du comité de suivi.

Pour que le comité de suivi fonctionne bien, il faut donc qu'il y ait « les bonnes personnes », il faut des « gens avec du contenu ». On souhaite notamment que le comité de suivi s'ouvre à l'expertise de gens de l'extérieur de la région, chose que l'entreprise aurait refusée. Selon les répondants intermédiaires, il aurait été plus facile de trouver des gens avec une expertise en allant chercher des gens à l'extérieur de cette petite communauté aux ressources humaines limitées. Par contre, l'addition de l'expertise d'intervenants des différents ministères a constitué un élément positif pour les répondants.

Le comité de suivi mis en place par l'entreprise a donc fait face à différentes problématiques qui s'expliquent principalement par un manque de confiance et un manque d'expertise. Ces problématiques se sont notamment manifestées dans la prolifération de comités de quartiers qui ont été mis en place pour répondre au besoin de différents groupes au sein de la communauté.



**Figure 4.18 Réseau du code « Comité de suivi » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.3.2 Analyse du code « Critique »

Nous analysons le code « Critique » à partir des codes qui y sont les plus fréquemment associés et des codes les plus pertinents :

- Entreprise 43~ [8]
- Communauté 39~ [7]
- Relocalisation 10~ [6]
- Confiance 16~ [5]
- Modèle/exemple 12~ [4]

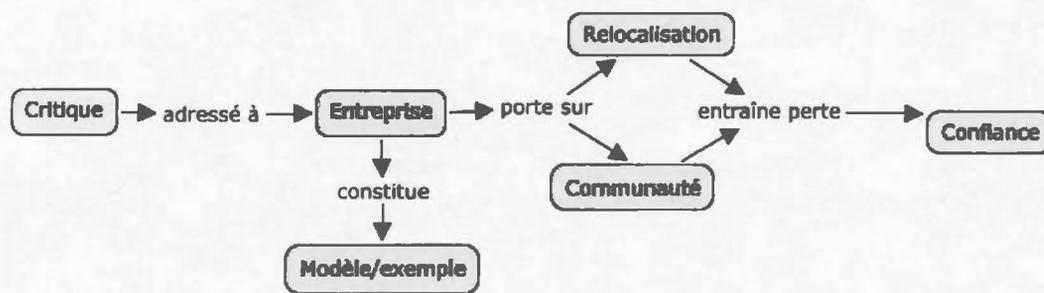
Les répondants intermédiaires soulignent qu'Osisko a fait l'objet de nombreuses critiques de la part de la communauté. D'ailleurs, eux-mêmes adressent certaines critiques sur l'approche d'Osisko quant à ses rapports avec la communauté qui ont « connus des ratés », ont pu être « gauche », voire « malhabiles », par moments, notamment dans l'achat des maisons ou encore la relocalisation.

Les critiques qu'ils adressent sont par contre souvent contrastées avec l'autre côté de la médaille où ils font ressortir les bons coups de la manière. De plus, l'acteur intermédiaire relativise ces erreurs ou moins bons coups en les justifiant par la nouveauté de la démarche où Osisko en était à inventer un modèle en la matière. C'est ainsi que pour l'acteur intermédiaire, on ne pourrait pas réduire les rapports avec la communauté développée par Osisko qu'aux difficultés qu'ils ont éprouvées :

Bien mal reçu dans le sens où euh Osisko a été critiqué de tout bord tout côté euh t'as eu, des, des... euh un mouvement, des activistes qui se sont inscrits contre le projet haut et fort. Qu'ils avaient des, des porte-paroles qui, qui étaient influents, qu'ils avaient une attention médiatique. Ça enlève pas les choses qui ont été mal faites, mais ce que ça fait, c'est que ça créé une, ça généré une lecture biaisée de ce qu'était Osisko. Oui Osisko dans la relocalisation aurait pu

faire les choses différemment, mais Osisko c'est bien plus que la relocalisation des maisons (6 :4).

Ce sont malgré tout des erreurs qui ont créé un bris de confiance entre la minière et la communauté qui ont nécessité un travail pour recréer des « espaces de confiance ». Pour les répondants intermédiaires, bien qu'il faille être critique à l'égard de l'approche d'Osisko, notamment au niveau de la relocalisation, on ne peut réduire les rapports qu'elle a développés envers la communauté aux éléments ayant suscité des critiques.



**Figure 4.19 Réseau du code « Critique » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.3.3 Analyse du code « Approche unidirectionnelle »

Le code « Approche unidirectionnelle » a été utilisé lorsque les répondants parlaient d'une approche plus traditionnelle des entreprises dans la manière de développer des rapports avec les communautés. Il s'agit d'une approche plus paternaliste où le promoteur se présente en disant savoir ce qui est bon pour la communauté. Cette approche se caractériserait par des échanges plutôt unidirectionnels où le promoteur informe la communauté pour promouvoir le bien-fondé de son projet, voire l'imposer. Pour ce faire, les promoteurs insistent notamment sur la création d'emplois que le projet va apporter pour la communauté. Dans cette approche, lorsqu'il y a des échanges entre le promoteur du projet et la communauté, ces échanges ne modifient

que peu le projet contrairement à l'approche bidirectionnelle avec laquelle les répondants la contrastent et sur laquelle nous nous attarderons plus spécifiquement au prochain point. Malgré la fréquence légèrement plus faible du code « Approche bidirectionnelle », nous le présentons en premier puisque cela nous permettra de mieux faire une présentation plus fluide de notre prochain code. Les codes les plus fréquemment associés au code « Approche unidirectionnelle » sont les suivants :

- Approche bidirectionnelle 14~ [5]
- Heureux 5~ [3]
- Création d'emplois 7~ [3]
- Autres industries 7~ [3]
- Secteur minier 11~ [3]

Les compagnies minières ont développé des rapports avec les communautés témoignant au départ davantage d'une approche unidirectionnelle. L'adoption de cette approche est mise en relation, par les répondants intermédiaires, avec les manières de faire d'autres industries notamment l'industrie forestière qui ont employé des méthodes de communication unidirectionnelles :

On a pris la même méthode. On a engagé des gens de communication qui disent les choses. Y savent bien parler, puis y'a zéro écoute. Ils sont pas sur le mode écoute, ils sont sur le mode on va vous dire ce qu'on va faire. Puis on va vous dire comment on est bon, puis on va vous dire comment on va être bon pour vous autres (8 :29).

C'est ainsi que pour les répondants intermédiaires, l'industrie minière était caractérisée par une certaine fermeture où celle-ci « ne se parlait qu'à elle-même ». Le promoteur du projet se comporte dans cette perspective comme s'il savait ce qui pouvait rendre heureux les gens de la communauté en créant des emplois. D'ailleurs, c'est ce qui se serait produit initialement à Malartic :

La problématique à Malartic, c'est une des villes avec le plus haut taux de décrochage. T'es pas obligé d'avoir l'école avec la plus haute technologie au Québec. Mais, ils sont arrivés avec c'est ça qu'ils vont faire. Donc, en partant si moi je t'arrive, je te dis, je sais ce qui te faut pour que tu sois heureux, t'as les deux pieds sur le frein. Si je vais te rencontrer, bonjour je m'appelle [anonymisé] on implante une nanana, y'as-tu des choses que, que qui amélioreraient ta qualité de vie euh? En bout de ligne tu vas peut-être me demander de te construire un garage. Mais c'est complètement différent que si je t'impose de construire un garage (7:9).

Ainsi, l'approche unidirectionnelle relève plutôt de l'imposition d'un projet, alors qu'une approche bidirectionnelle comporte un échange réel entre les acteurs où on vise à atteindre une compréhension mutuelle.

En somme, pour les répondants intermédiaires, le secteur minier était caractérisé par une approche unidirectionnelle qui a marqué initialement la manière dont Osisko a développé ses rapports avec la communauté. Nous allons maintenant voir de quelle manière ces répondants ont perçu une évolution de ces rapports chez Osisko en nous intéressant au code « Approche bidirectionnelle ».

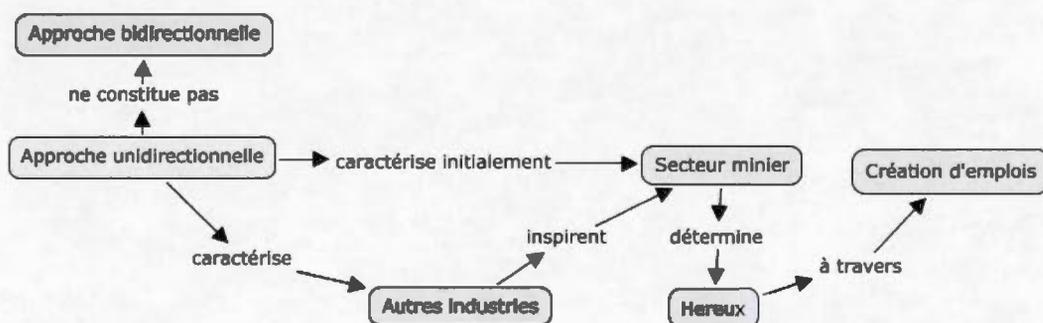


Figure 4.20 Réseau du code « Approche unidirectionnelle » pour acteur intermédiaire

#### 4.4.3.4 Analyse du code « Approche bidirectionnelle »

Le code « Approche bidirectionnelle » a été utilisé quant à lui lorsqu'était évoqué des pratiques relevant d'un réel échange entre la communauté et la minière. Ce code a été principalement utilisé pour qualifier des pratiques témoignant d'un engagement proactif en matière d'écoute et d'échange avec les communautés. Les codes les plus fréquemment associés au code « Approche bidirectionnelle » sont les suivants :

- Approche unidirectionnelle 12~ [5]
- Autres projets miniers 9~ [4]
- Préoccupations 12~ [4]
- Évolution des pratiques minières 15~ [4]
- Communauté 39~ [4]

L'approche bidirectionnelle consiste à écouter les préoccupations des gens et de concevoir des projets dans lesquels celles-ci sont prises en compte. Le passage d'une approche unidirectionnelle à une approche bidirectionnelle constitue selon un des répondants intermédiaires un processus qui s'est effectué par étape chez Osisko et qui a continué de progresser avec les nouveaux propriétaires de la mine:

La démarche va se poursuivre, la concertation parce qu'ils sont passés de information, on est votre sauveur à consultation en disant chemin à gauche à droite, à concertation. Les derniers mois ils étaient en train de faire des ateliers avec les gens, les gens locaux. Mais, avec toute cette espèce de oui, mais moi, je te fais pas confiance. Là y'arrive Agnico, une nouvelle dynamique. Agnico a une belle histoire fait qu'on fait confiance. Ils font la même affaire (rire). Ils font la même affaire, mais t'as perdu cette espèce de passé. Et pour le lien avec le lien avec la communauté, c'est triste, mais c'est peut-être ce qu'il y avait de mieux à faire (7 :23).

C'est donc dire que l'approche d'Osisko est passée à travers plusieurs étapes où initialement les rapports développés témoignaient plutôt d'une approche

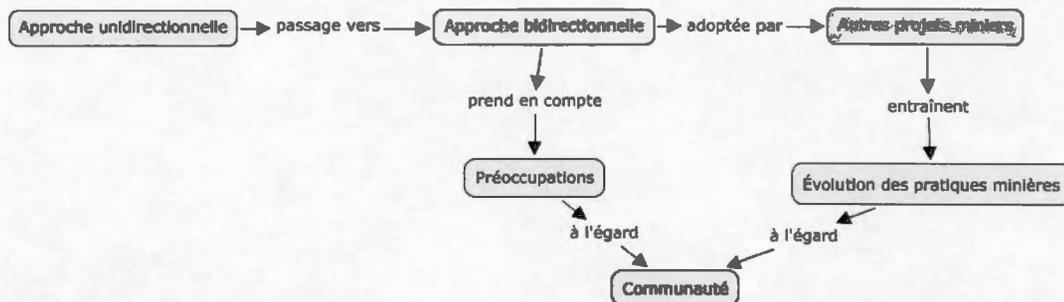
unidirectionnelle pour se transformer en une approche plus bidirectionnelle avec l'évolution du projet. Le répondant poursuit ensuite en soulignant le rôle qu'Osisko a eu dans l'évolution des pratiques minières dans ce domaine :

C'est dommage parce qu'ils ont fait beaucoup. Mais à un point de tel que si tu regardes ça froid dans 10-15 ans là, euh si toutes les entreprises minières étaient citoyens corporatifs comme Osisko on serait probablement des leaders sur la planète. J'ai pas dit parfait comme Osisko, sont loin d'être parfait OK (7 :23).

Cette approche bidirectionnelle commencerait d'ailleurs à être adoptée par d'autres compagnies minières, favorisant l'évolution des pratiques minières envers les communauté, évolution qui serait liée à l'influence qu'a eue Osisko sur l'industrie minière :

Bien eux [une autre compagnie minière] ils l'ont fait tout de suite. Ils ont pas attendu qu'il aille un comité de vigilance. Ils ont pas entendu, tu sais, c'est sûr qu'aujourd'hui les minières sont obligées de le faire. Puis c'est heureux, mais faut qu'ils partent ça dès le départ. Faut qu'ils partent avec la page vide. Pas quand les trucks sont en train de déménager des maisons, puis que les gens se sentent floués. C'était trop tard, tu sais. Fais que oui ça fait œuvre utile Osisko euh, mais y'avait pas de modèle (8 : 37).

Bref, selon les répondants intermédiaires, les rapports avec la communauté développés par Osisko ont évolué en passant d'une approche unidirectionnelle à une approche plus bidirectionnelle. Cela a contribué à faire évoluer les pratiques minières en la matière, évolution qui s'est reflétée dans d'autres projets miniers ayant adopté des approches plus bidirectionnelles dans leur rapport avec les communautés.



**Figure 4.21 Réseau du code « Approche bidirectionnelle » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.3.5 Analyse du code « Intention de la mine »

Le code « Intention de la mine » a été utilisé lorsque les répondants évoquaient ses perceptions quant aux intentions des gens de la mine dans les rapports qu'ils ont développés avec la communauté. Les codes les plus fréquemment associés au code « Intention de la mine » sont les suivants :

- Entreprise 43~ [4]
- Évolution des pratiques minières 15~ [3]
- Critique 24~ [3]
- Déclencheur 3~ [2]

Pour les répondants intermédiaires, les rapports développés par Osisko envers la communauté étaient motivés par de bonnes intentions. D'ailleurs, Osisko aurait été le déclencheur d'une révolution dans l'industrie minière en matière de rapports avec les communautés :

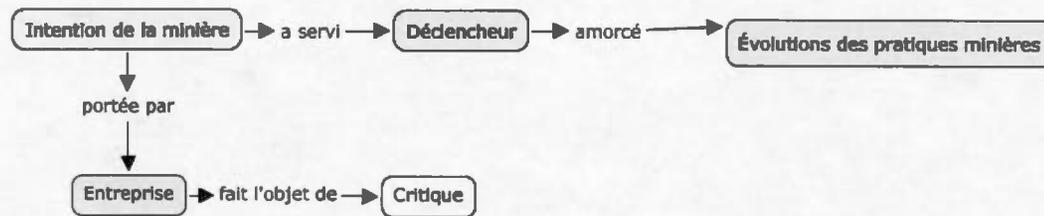
Je dis souvent là en 2006 et 2010-12 là, t'avais une industrie qui était complètement fermée. L'industrie minière, l'industrie aujourd'hui où les gens parlent, les gens discutent essaie de faire des efforts, tout ça c'est fait dans 5 à 6 ans. C'est pas de l'évolution dans l'histoire, on appelle ça une révolution. C'est

majeur. On a la chance de vivre ça. On vit au sein. Mais, c'est Osisko qui a été le déclencheur avec plein de bonnes intentions, mais gauche à un point tel parce qu'au niveau social qui a été mis de l'avant (7 :13).

La dernière phrase de ce passage nous permet de constater que bien que l'on considère Osisko comme étant un précurseur au développement de meilleures pratiques à l'égard des communautés, on ne considère pas que leur approche a été parfaite. D'ailleurs, on affirme des entreprises minières comme Osisko que ce sont des entreprises qui ne font pas une gestion et un suivi serrés des initiatives qu'ils mettent en place:

Des entreprises que quand ils ont de l'argent puis le financement puis que ça part, puis qu'ils produisent de l'or, ils roulent dans l'or hein au sens propre puis figuré du terme. Puis, quand ça va bien, met de l'argent un peu partout, mais tu fais pas une gestion serrée. Tu fais une gestion serrée comme toi si t'avais un budget de 400 piastres par mois, tu ferais pas la même gestion de ton budget puis de tes achats que si tu avais deux milles. Bien dans ce contexte-là, ils ont mal, ils avaient toutes les bonnes intentions, ils y avaient du bon monde. Ils ont mal priorisé, puis ils ont mal géré leur affaire. Fais que des trucs qui faisaient au niveau mettons du bruit qui auraient dû donner des résultats bien commence une affaire, ils l'oublient en chemin, là y'a un problème, ils le reprennent, tu sais. C'est pas ce que moi j'appelle de la gestion en amélioration continue (6 :12).

C'est donc dire que malgré de bonnes intentions, Osisko a connu des ratées dans ses rapports avec la communauté. Reste que pour les répondants intermédiaires, les pratiques d'Osisko ont fait évoluer les pratiques de l'industrie minière en servant de déclencheur à une révolution vers de pratiques plus engagées envers les communautés.



**Figure 4.22 Réseau du code « Intention de la mine » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.3.6 Conclusion pour la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

L'analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » a permis de mettre en lumière les dynamiques autour desquelles se sont structurés les rapports entre Osisko et la communauté de Malartic. Les répondants intermédiaires ont cerné des problématiques au niveau de la confiance à l'égard du comité de suivi et de l'expertise de ses membres pour expliquer les difficultés qui ont mené à sa dissolution. Ces difficultés ainsi que les critiques adressées à l'égard d'Osisko seraient entre autres dues à la nouveauté de l'approche développée. D'ailleurs, on évoque la dimension évolutive des rapports développés avec les communautés autant dans le cas d'Osisko que pour l'ensemble du secteur minier. Bien qu'Osisko ait été animé par de bonnes intentions, on fait remarquer que tout comme c'était le cas dans l'industrie minière à l'époque, les pratiques développées à Malartic témoignaient plutôt d'une approche unidirectionnelle où était imposé un projet qu'on disait savoir bon pour Malartic. Les gens d'Osisko auraient par la suite développé une approche plus bidirectionnelle où l'on a cherché davantage à écouter et à échanger avec la communauté. Cette approche est poursuivie par les nouveaux propriétaires et a influencé les manières de faire d'autres compagnies minières ayant porté attention aux erreurs commises par Osisko pour éviter de les répéter.

#### 4.4.4 Analyse de la famille « Enjeux »

La famille « Enjeux » est composée de trois codes, soit « Préoccupation », « Impacts » et « Relocalisation ».

**Tableau 4.16 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur intermédiaire**

Codes	Fréquence
Préoccupation	12
Impacts	10
Relocalisation	10

##### 4.4.4.1 Analyse du code « Préoccupations »

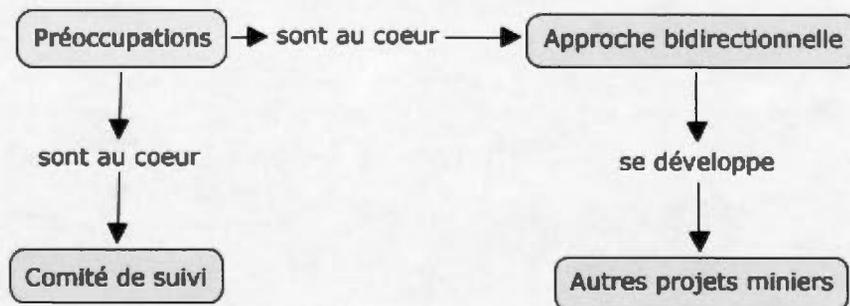
Le code « Préoccupations » a été utilisé lorsque les répondants parlaient des préoccupations, de l'inquiétude ou encore de l'appréhension des gens de la communauté envers les différents éléments du projet minier. Nous allons l'analyser avec les codes suivants :

- Comité de suivi 51~ [6]
- Approche bidirectionnelle 14~ [4]
- Autres projets miniers 9~ [3]

Pour les répondants intermédiaires, le comité de suivi constitue un lieu neutre où les citoyens peuvent exprimer les enjeux qui les préoccupent. Il s'agit d'un espace mitoyen entre le citoyen et la compagnie minière où les gens de la communauté peuvent communiquer les enjeux qui les préoccupent. Bref, le comité de suivi agit comme un lieu où:

les citoyens viennent exprimer cette doléance ou expriment cette doléance par la permanence qu'on a. Mais que nous on soit pas, on traite pas, on est pas le juge, on est pas partie on est, on est ceux qui vont traduire à la manière sans, je dirais sans interférence partisane. Mais qui vont dire on a une problématique ici. Il se passe telle chose. Comment vous pouvez atténuer, comment vous pouvez trouver des solutions, mais tu sais. Et là, la minière regardait et là des fois quand ils allaient pas assez loin, on leur disait, tu sais, admettons qu'ils disaient tu sais quand la réponse était pas satisfaisante, là on disait on a pas l'impression que vous avez été jusqu'au bout. Tu sais, pouvez-vous regarder tel aspect ou tu sais (8 :14).

Pour l'acteur intermédiaire, ces préoccupations de la communauté constituent des enjeux devant être au coeur de l'approche bidirectionnelle, approche qui, comme nous l'avons vu, se développe de plus en plus au sein des autres projets miniers où il s'agit d'écouter les préoccupations des citoyens dans le but d'une cohabitation respectueuse.



**Figure 4.23 Réseau du code « Préoccupations » pour acteur intermédiaire**

#### 4.4.4.2 Analyse du code « Impacts »

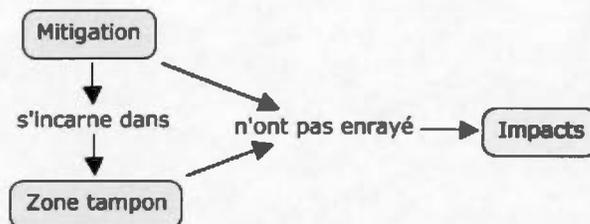
Le code « Impacts » a été employé lorsque les répondants évoquaient les impacts ou les nuisances reliés à la mine Canadian Malartic sans qu'ils soient identifiés par les répondants. Le code renvoie donc à l'idée d'impacts généraux engendrés par le projet. Il ne renvoie pas aux impacts qui sont clairement spécifiés tels la poussière, le bruit, la vibration, etc. Nous l'analysons à la lumière des codes suivants :

- Mitigation 5~ [3]
- Zone tampon 3~ [2]

Pour les répondants intermédiaires, la question des impacts constitue un enjeu important pour les gens de la communauté qui aimeraient voir Osisko faire davantage d'efforts pour atténuer ceux-ci. D'ailleurs, l'étude menée par l'INSPQ (2015) soulignait que pour plusieurs citoyens, l'accroissement de la poussière, du bruit et de la circulation routière étaient des sources importantes de dérangement. De plus, lors de notre participation à l'atelier de co-construction, nous avons également pu constater que pour plusieurs citoyens les impacts de la minière sur leur santé constituaient pour eux une source importante d'inquiétude. Ceux-ci soulignent que la minière n'aurait pas correctement évalué les impacts de ses activités en amont et qu'elle aurait dû mettre en place une zone tampon plus importante pour atténuer ces impacts sur la communauté :

Fait que de façon générale, je te dirais que les gens sont pas contre la minière. Ils aimeraient par contre que la minière en fasse un petit peu plus pour réduire les nuisances parce qu'ils ont pas personne même la minière je te dirais a estimé correctement les euh l'impact, les impacts réels des opérations de la mine sur la population. Et si c'était à refaire probablement il se créerait une zone tampon aujourd'hui. Mais, dans le temps, c'est pas comme ça que ça se faisait (6 :21).

L'acteur intermédiaire soutient que la minière aurait dû acquérir plus de terrains sur lesquels il n'y aurait pas eu de construction pour créer une zone tampon plus grande. Les impacts constitueraient donc le principal enjeu de friction dans les rapports entre Osisko et les gens de la communauté puisque ces derniers accepteraient le projet, mais souhaiteraient que ses impacts soient atténués.



**Figure 4.24 Réseau du code « Impacts » pour acteur intermédiaire**

#### 4.3.4.3 Analyse du code « Relocalisation »

Nous avons analysé le code « Relocalisation » à la lumière des codes suivants :

- Critique 24~ [6]
- Entreprise 43~ [5]
- Zone tampon 3~ [2]
- Infrastructures 6~ [2]
- BAPE 7~ [2]

Les répondants intermédiaires critiquent le processus de relocalisation mené par Osisko. En lien avec le point précédent, ceux-ci sont d'avis qu'Osisko aurait dû mettre en place une zone tampon plus importante au moment de la relocalisation. L'établissement de cette zone aurait permis de diminuer les impacts pour les gens résidant à proximité de la fosse. De plus, on affirme que la relocalisation aurait dû être faite autrement, qu'elle a été malhabile, voire affreuse :

toute la question du déménagement a été affreuse, mais quand tu te promènes dans le nouveau quartier, pas du monde qui est mal traité, tu sais là. Les gens n'ont pas été mal traités. Ils ont aménagé une espèce de parc avec une fontaine, tu sais (8 :42).

Mais, comme on le voit dans la deuxième partie de la citation, les répondants intermédiaires considèrent que malgré certains côtés négatifs, la relocalisation a

contribué positivement à la communauté, notamment au niveau de la construction des infrastructures. Ces répondants se montrent plus critiques à l'égard du fait que le déménagement des maisons se soit poursuivi pendant les audiences du BAPE, ce qui a été considéré comme un manque de respect. On affirme d'ailleurs qu'il s'agit d'une erreur :

où euh pendant les audiences publiques qui en soit pourraient refuser le projet, ils ont continué de déménager des maisons. Ils auraient dû mettre une pause. Le principe de base de dire on déménage les maisons puis qu'on a dit qu'on déménagerait, que ça serait fini pour telle date, ce qu'on a dit on va le faire. Que l'audience soit oui ou non, on a dit qu'on démanegerait les maisons, on va les déménager. La perception c'est, l'audience était complètement bidon si on se fait déménager les maisons (7 :19).

La relocalisation constitue donc pour l'acteur intermédiaire un enjeu donnant l'impression que le projet d'Osisko était décidé d'avance puisque le promoteur a amorcé ses travaux avant même la fin des audiences du BAPE. Bien que cela ait apporté de nouvelles infrastructures, la taille insuffisante de la zone tampon a été critiquée.

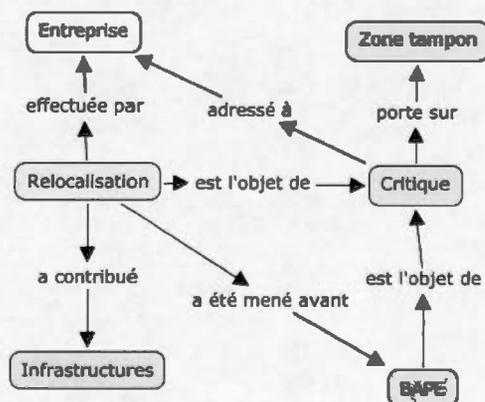


Figure 4.25 Réseau du code « Relocalisation » pour acteur intermédiaire

#### 4.4.4.4 Conclusion de la famille « Enjeux »

L'analyse de la famille de codes « Enjeux » nous montre que les répondants intermédiaires ont identifié deux principaux enjeux qui étaient porteurs de problématiques dans les rapports entre Osisko et la communauté de Malartic. D'abord, la question des impacts constituerait un des principaux points expliquant les irritants vécus par les gens de la communauté à l'égard de la minière. En effet, ceux-ci aimeraient que la minière en fasse davantage pour les atténuer. Ensuite, la question de la relocalisation constitue un des principaux éléments sur lesquels portent les critiques des répondants intermédiaires à l'égard des pratiques d'Osisko. La relocalisation a été d'autant plus problématique qu'elle a été amorcée avant le BAPE et poursuivie pendant les audiences, ce qui renforçait la perception que le projet était déjà décidé d'avance.

#### 4.4.5 Conclusion pour acteur intermédiaire

À la suite de l'analyse du discours des acteurs intermédiaires, nous pouvons constater que ceux-ci considèrent que les rapports développés par Osisko à l'égard de la communauté de Malartic ont constitué une révolution dans l'industrie minière où Osisko est sorti des sentiers battus. Osisko ne constitue toutefois pas un modèle parfait puisqu'on indique que certains enjeux ont été problématiques, notamment le fait que la mitigation des impacts a été insuffisante et que la relocalisation a été précipitée. De plus, des problématiques ont été évoquées au niveau du comité de suivi qui a connu des problématiques du fait du manque d'expertise chez ses membres et du manque de confiance de la communauté à son égard. Pour ces répondants, ces différentes problématiques rencontrées laissent croire que les rapports développés par Osisko ont initialement relevé davantage d'une approche unidirectionnelle pour évoluer vers une approche bidirectionnelle par la suite, évolution qui se poursuivrait toujours avec les nouveaux propriétaires de la mine, notamment à travers la démarche

de co-construction qu'ils ont mise en place. Dans la prochaine section, nous nous intéresserons à la manière dont les gens de la communauté ont fait l'expérience et ont perçu ces rapports.

#### **4.5 Acteur communauté**

Nous allons terminer l'analyse de nos entrevues par celles que nous avons menées auprès des gens de la communauté. Nous avons mené huit entrevues, dont une téléphonique, auprès de différentes personnes de la communauté. Il sera intéressant d'analyser leur discours puisqu'ils ont vécu l'arrivée de ce projet dans leur communauté et les différents rapports qu'a entretenus la manière à leur égard.

On retrouve la liste des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur communauté et chacun de ses répondants ainsi que la comparaison de leur fréquence avec les autres acteurs au tableau 4.17. Les codes en caractère gras représentent les 12 codes retenus pour l'analyse.

**Tableau 4.17 Fréquence relative des 25 codes les plus fréquents pour l'acteur communauté**

	Communauté							Total
Répondants	9	10	11	12	13	14	15	7 entretiens
<b>Entreprise</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>138</b>
<b>Communauté</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>119</b>
<b>Critique</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>68</b>
<b>Relocalisation</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>66</b>
<b>Autorité municipale</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>52</b>
<b>Impacts</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>51</b>
Parcours personnel	2	7	10	15	6	2	7	49
Impacts communautaires	0	4	7	22	5	9	0	47
Préoccupation	5	1	7	7	5	14	3	42
<b>Poussière</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>41</b>
<b>Bénéfice collectif</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>40</b>
État	0	0	4	13	0	19	1	37
Mitigation	14	5	14	0	0	3	1	37
Mise au point résidence	2	1	0	7	22	0	1	33
<b>Comité de suivi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>31</b>
Canadian Malartic	0	2	19	0	4	4	1	30
<b>Négociation de maison</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
Comité de quartier	0	1	2	5	2	20	0	30
<b>Information</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>29</b>
Retombée économique	5	4	2	9	1	5	2	28
<b>Fermeture</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>28</b>
Bruit	7	3	8	3	1	5	0	27
Recherche	6	1	6	1	0	10	2	26

À la lumière de ce tableau, on peut constater que la tendance dans la fréquence des codes va sensiblement à l'inverse de la compagnie minière. Le code « Entreprise » est plus fréquemment utilisé que celui de « Communauté ». De plus, les codes traduisant des réalités négatives comme « Impacts » et « Poussière » se retrouvent plus fréquemment chez la communauté. Ces fréquences laissent donc penser que cet acteur perçoit davantage et fait une expérience plus importante des réalités négatives liées au projet. Bien que l'on retrouve des différences entre les répondants dans la fréquence de ces codes, ceux-ci sont généralement bien représentés chez les différents répondants de la communauté. Cela peut s'expliquer par les différentes réalités qu'ont vécues ces personnes dans leur rapport avec la minière.

Pour l'analyse, nous avons retenu 7 codes parmi les 25 plus fréquents en raison de leur fréquence et de leur pertinence outre nos 5 codes communs « Communauté », « Entreprise », « Relocalisation », « Critique », « Comité de suivi » pour un total de 12 codes (voir tableau 4.18). Encore une fois, nous nous sommes assuré que les autres codes parmi les plus fréquents qui n'ont pas été retenus soient abordés lors de l'analyse de ces 12 codes. Les codes « Retombée économique » et « Employé » n'ont pas fait l'objet d'analyse puisqu'ils ont été jugés non pertinents, car leur cooccurrence avec d'autres n'était pas révélatrice.

**Tableau 4.18 Justification du choix des 12 codes retenus pour la communauté**

Codes	Fréquence	Justification
<b>Entreprise</b>	<b>138</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Communauté</b>	<b>119</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Critique</b>	<b>68</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Relocalisation</b>	<b>66</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
<b>Autorité municipale</b>	<b>52</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Impacts</b>	<b>51</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Parcours personnel	49	Non retenu puisqu'il s'agissait plutôt d'un point de repère dans les entrevues.
Impacts communautaires	47	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Critique » et « Relocalisation »
Préoccupation	42	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Communauté », « Relocalisation », « Autorité municipale » et « Information »
<b>Poussière</b>	<b>41</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
<b>Bénéfice collectif</b>	<b>40</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
État	37	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Autorité municipale » et « Comité de suivi »
Mitigation	37	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Entreprise » et « Poussière »
Mise au point résidence	33	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Critique »
<b>Comité de suivi</b>	<b>31</b>	<b>Code commun; retenu pour l'analyse</b>
Canadian Malartic	30	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Entreprise » et « Fermeture »
<b>Négociation de maison</b>	<b>30</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Comité de quartier	30	Non retenu, mais traité lors de l'analyse des codes « Autorité municipale » et « Comité de suivi »
<b>Information</b>	<b>29</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Retombée économique	28	Non retenu, car non pertinent.
<b>Fermeture</b>	<b>28</b>	<b>Retenu pour l'analyse</b>
Bruit	27	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Poussière »
Recherche	26	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Poussière »
Assemblées publiques	25	Non retenu, mais traité lors de l'analyse du code « Information »
Employé	24	Non retenu, car non pertinent.

Contrairement aux codes des deux précédents acteurs analysés qui ont été regroupés au sein de quatre familles, les 12 codes retenus pour l'acteur communauté ont été regroupés en trois familles, soit « Acteurs locaux », « Rapports entre compagnies minières et communauté » et « Enjeux » tels que représenté dans le tableau 4.19. C'est donc dire que l'on ne retrouve pas la famille « Acteurs extérieurs ». Ces derniers ne sont pas totalement absents du discours de la communauté, mais ils ne se retrouvent pas parmi les 25 codes les plus fréquents chez cet acteur à l'exception du

code « État ». La faible fréquence des codes pouvant être associée à la famille « Acteurs extérieurs » rendait son analyse moins pertinente. Notons qu'encore là, nous ne définirons pas à nouveau en détail les codes que nous avons traités précédemment chez les répondants de la compagnie minière et ceux intermédiaires puisque les codes ont été définis de la même manière pour l'ensemble des acteurs.

**Tableau 4.19 Familles de codes pour acteur communauté et les codes qui y sont associés**

Familles	Codes
Acteurs locaux	Communauté Entreprise Autorité municipale
Rapports entre la compagnie minière et la communauté	Comité de suivi Critique Négociation de maison Information
Enjeux	Relocalisation Impacts Poussière Bénéfices collectifs Fermeture

#### 4.5.1 Analyse de la famille « Acteurs locaux »

La famille « Acteurs locaux » est composée de trois codes, soit « Entreprise », « Communauté » et « Autorité municipale ».

**Tableau 4.20 Code de la famille « Acteurs locaux » et leur fréquence pour acteur communauté**

Codes	Fréquence
Entreprise	138
Communauté	119
Autorité municipale	52

#### 4.5.1.1 Analyse du code « Entreprise »

Les codes les plus souvent associés au code « Entreprise » sont les suivants :

- Communauté 119~ [38]
- Autorité municipale 52~ [20]
- Comité de suivi 31~ [18]
- Canadian Malartic 30~ [17]
- Mitigation 37~ [17]

Les gens de la communauté ne sont pas unanimes quant à la manière dont ils ont vécu et perçu les rapports développés par Osisko à l'égard de leur communauté. Pour certains, la minière a constitué un partenaire accessible qui a redonné à la communauté et qui a été impliqué envers celle-ci alors que pour d'autres, Osisko a plutôt divisé la communauté :

Ils ont divisé pour régner à Malartic. En arrivant là, y'a du monde assez articulé que oups qui posait des questions puis qu'ils étaient euh qu'ils étaient revendicateurs. Une semaine après oups ils parlaient plus, la maison a été achetée. T'es entendait plus parler ce maison-là, ces gens-là. J'ai des noms en particulier, je te dirais pas de nom. Les gens parlaient, allaient s'installer sur le bord du lac à Malartic. Une belle grosse maison. Mais eux autres, qu'est-ce que tu penses qu'ils avaient signé. Ils avaient signé une entente de confidentialité. On t'achète, mais tu fermes ta gueule après. Puis euh. Malartic y'en a plusieurs qu'ils ont signé des ententes de confidentialité (14 :24).

L'approche d'Osisko envers la communauté aurait donc été perçue comme étant collaborative pour certains citoyens alors qu'elle aurait plutôt été porteuse de division sociale pour d'autres citoyens. Nous reviendrons plus loin sur la question de la relocalisation et de la négociation des maisons. Notons que cette divergence sur la manière dont ont été vécue et perçue les rapports développés entre les répondants de

la communauté est présente dans l'ensemble de l'analyse que nous ferons de leur discours.

On retrouve également une divergence dans la perception de la relation qu'Osisko a entretenue avec la municipalité de Malartic. Pour certaines personnes de la communauté, la minière a été un partenaire qui a collaboré avec la ville en payant notamment les coûts reliés au réaménagement de la ville :

Tu sais l'urbaniste, la fille l'urbaniste il a fallu qu'elle conçoit. C'est, tu sais, il a fallu qu'à, les gens y s'impliquent là. Au niveau la ville là, tu sais. La mine à tout payée, à tout faite faire les plans puis tout, mais c'est quelque chose là dessiner une ville. Tu sais ici, moi je me souviens, on jouait sur la côte jaune ici. C'était rien que du bois, c'était tout du bois debout comme OK. Puis ça, c'était le chemin du camping. Mais c'est, ç'a changé la, la ville. Il a fallu qui réfléchisse à ça là. Tu sais pour ou ce qu'on va mettre les maisons. Puis, pourquoi on les met ici puis pas l'autre bord (15 :50).

D'autres répondants de la communauté reprochent à la municipalité de ne pas avoir su attirer des entreprises qui ne dépendaient pas des activités de la mine, rendant ainsi la communauté vulnérable à la fermeture éventuelle de la mine. De plus, la municipalité aurait dû négocier davantage l'implantation du projet d'Osisko :

la municipalité aurait pu négocier des redevances, tu sais. Tu sais, y'aurait pu comme municipalité mettre leur pied à terre. Moi je suis convaincu qu'Osisko était prête à négocier, mais y'a personne en avant d'eux autres pour négocier (14 :48).

Certains répondants de la communauté rapportent aussi que la collaboration entre la minière et le comité de suivi n'a pas été chose facile. Ils soulignent les difficultés que la minière a eues à se positionner par rapport au comité de suivi. Ces difficultés s'expliqueraient par le fait que :

la mine était pas habituée de travailler avec un comité de suivi, puis nous autres on était à nos balbutiements, on connaît. Tu sais, c'était pas clair, clair comment qu'on devait fonctionner. Fais que ça pris, comme je te dis un bout de temps et puis après ça quand ça été bien implanté euh que les gens euh ont commencé à faire confiance. Aussi au comité de suivi, ça, ça été long parce qu'eux autres ils disaient bien vous êtes payé par la mine donc vous êtes pour la mine. Mais, euh c'est pas vrai ça. On était vraiment indépendant puis on avait, on a une charte à nous autres. Puis, on a toujours choisi les gens qui venaient sur notre comité. C'est pas la mine qui nous les, qui nous les euh qui nous les obligeait, tu sais puis tout ça. Non (11 :30).

Toutefois, nous avons pu constater que certaines personnes de la communauté remettaient en question l'indépendance du comité de suivi puisqu'ils affirment que leurs membres ont été choisis par Osisko (Le Devoir, 18 février 2011). Aussi, des répondants de la communauté évoquent notamment les difficultés à obtenir un budget suffisant de la minière pour embaucher une personne à temps plein sur le comité, mais aussi pour assurer une certaine rémunération des membres du comité qui étaient initialement tous des bénévoles. Ils soulignent qu'il existe par contre une bonne collaboration entre la minière et le comité de suivi en ce qui a trait à la gestion des plaintes. Le citoyen peut adresser sa plainte à la minière ou au comité de suivi à sa convenance. Ces deux acteurs se rencontreraient régulièrement pour échanger sur les plaintes reçues de part et d'autre.

Des répondants de la communauté soulignent les différents efforts faits par la minière pour mitiger les impacts de ses activités. Ils évoquent les mesures prises pour diminuer le bruit à la source comme les revêtements en caoutchouc dans les benues des camions, les arrêts de travail lors du dépassement des normes de bruits ou encore les sautages qui ne sont effectués que lorsque le vent souffle du côté opposé à la ville. Ces différentes mesures sont d'ailleurs évoquées à plusieurs reprises dans les rapports de développement durable de la minière. Un des répondants de la communauté affirme à ce sujet qu'Osisko innove en la matière :

Moi en tant employé j'ai toujours été sur le terrain de ce qui s'appelle les contrôles de poussières j'ai tout moi. C'est euh, ils inventent. On ça existe pu. Y'a pu de principe qui existe pour pouvoir faire mieux. Fais qu'Osisko, là Canadian Malartic dans le fond ils sont rendus, ils sont en train carrément d'inventer un nouveau principe de muffler pour contrôler la poussière, le son, sortie de muffler. Tu sais, tout ce qui pourrait être partout. Mais pour les drills, il y a des machines qui existent pas avec l'eau, là on est rendu avec un principe d'eau. Shoot une petite vapeur de plus avec le coulis. Moi, tu sais on essaye même les liquides d'eau, il y a des nouveaux stuff qui mettent dedans. Non toxique pour la santé, non toxique pour le, la, le terrain. Bon bien ça fait comme une gélatine dans le fond, c'est comme si on drillerait avec du jello pour peut-être ben plus gommer notre poussière. Fait qu'on tomberait à 0%, ça serait impossible après ça tu sais on serait dans le top contrôle (9 :6).

C'est donc dire que des répondants de la communauté reconnaissent les efforts mis en place par la minière pour diminuer les impacts liés à ses activités. Ces efforts iraient encore plus loin depuis que la mine Canadian Malartic a été rachetée par le partenariat de Agnico Eagle et de Yamana Gold :

la, la minière présentement, la minière euh Osisko ont vendu a Canadian Malartic. Canadian Malartic ils ont une autre approche. Sont plus euh plus ouvert, là ils reconnaissent qu'ils causent des nuisances euh. Déjà en reconnaissant c'est un pas en avant (14 :39).

Les répondants de la communauté semblent saluer le travail de la nouvelle minière qui chercherait à travailler avec la population pour trouver des solutions aux problématiques à travers sa démarche de co-construction. De plus, on souligne l'implication de la minière dans la démarche Horizon 2030 qui vise à planifier la fin des activités de la mine. La minière participe à cette démarche pour définir le rôle qu'elle pourrait jouer dans les projets dans lesquels veut s'investir la communauté pour l'avenir.

Bref, l'approche d'Osisko envers la communauté a été perçue comme collaborative pour certains citoyens et porteuse de division pour d'autres citoyens. Certains

critiquent également la municipalité pour ne pas avoir négocié des redevances plus importantes du projet. Ceux-ci relatent que la minière a connu certaines difficultés dans ses rapports avec le comité de suivi tout en soulignant les efforts qu'elle a faits pour mitiger les impacts de ses activités, efforts de mitigation se poursuivant de manière plus importante avec les nouveaux propriétaires de la mine Canadian Malartic.

#### 4.5.1.2 Analyse du code « Communauté »

Nous analysons le code « Communauté » à la lumière des codes suivants :

- Entreprise 138~ [38]
- Bénéfice collectif 40~ [22]
- Autorité municipale 52~ [16]
- Relocalisation 66~ [16]
- Préoccupation 42~ [13]

Pour les gens de la communauté, l'arrivée du projet d'Osisko a eu un impact important sur leur communauté. Pour certains citoyens, ce projet est venu assurer la survie de leur communauté :

Malartic je te dirais une ville rescapée. C'est dans un sens de même, ç'a tu du sens. Moi je te dirais que Malartic à par rapport à la mine puis que tout ce que ça donne euh je pense que Malartic a été sauvé. Je pense vraiment, moi j'ai vécu tout, trentaine d'années. Fait que j'ai vraiment vu la mine avec la ville dans tous ses états avant la mine. Puis euh moi je te dirais le meilleur, le meilleur avenir c'est que ça continue à s'en aller mieux. Puis ça s'en va de même mettons, avec les efforts qui se donnent un peu partout même pour la ville. Parce que tu sais c'est une collaboration avec la mine tu sais faut que tu te dises y'en a, mais faut qu'on passe par-dessus. Pour l'aspect de la chose, je trouve ça que ça fait moins une ville fantôme. Plus de vie, plus de jeunes, plus de nouveaux monde. Ça donne y tout un point sur la map. Ça c'est merveilleux

parce qu'à cette heure tu peux dire que tu viens de Malartic et non la ville à côté de Val-d'Or (rire) (9 :1).

Dans cette ville qui était « endormie », le projet d'Osisko est venu redonner un dynamisme économique pour la communauté. Plusieurs répondants de la communauté soulignent que l'on pourrait « faire une longue liste » des bénéficiaires reliés au projet que « c'est juste du positif » et « un plus pour Malartic ».

I : puis au niveau, des bénéficiaires que le projet a amenés euh, qu'est-ce que tu penses des bénéficiaires que ça amenés?

D : Bien toute. Je te dis ici, ça aurait été. Écoute ça, je te dis y'avait 40 % des logements qui étaient inhabités. Là, t'es rendu à 100 %. Les propriétaires en profitent. La ville, les magasins, l'épicerie. Tout le monde en profite parce que je veux dire si t'as du, du monde qui travail. C'est du monde qui vont être des consommateurs. Fais que ça va profiter à tout le monde. Ils vont aller chez la coiffeuse, ils vont s'acheter un char, ils vont. Quand t'as du monde qui travaille, ça fait vivre une communauté. Fais que ça une influence directe, directe sur la population. C'est sûr (10 :20).

Pour d'autres répondants de la communauté, l'arrivée de cette entreprise a plutôt engendré une polarisation dans la communauté. Ceux-ci s'interrogent sur les avantages et les désavantages de la relocalisation pour leur communauté d'autant plus que la scission provoquée par Osisko subsisterait toujours au sein de la communauté:

Euh oui y'a eu un certain rapprochement. Mais, il y a encore une scission. Ceux qui ont été déplacés, les chanceux, puis ceux qui un moment donné, ils ont pas été déplacés et qui doivent subir des conséquences, des vibrations de si de ça. Puis qu'eux, ils ont pas eu nécessairement, des compensations monétaires miroitantes traitées par les médias. Parce que moi ce que j'amène, c'est que oui, il y a eu certaines personnes, ils ont eu des montants qui sont assez intéressants. Mais qu'on a surtout moussé ceux-là au détriment de, d'autres histoires, des histoires presque d'horreur (12 :16).

Ils soutiennent que l'approche d'Osisko a généré chez certains des préoccupations importantes et du stress :

Il y a un cadre, il y a des lois, puis il peut pas faire, ils peuvent pas arriver ici en cow-boy puis on fait de la poussière puis nous autres on fait du cash là, tu sais. On crée des jobs puis fermez vos gueules. Mangez de la poussière, puis (rire) pas grave ça. On déracine un quartier puis ah. Vous allez avoir des beaux solages. Il y a des gens que ça divisés. Ça l'a divisé beaucoup la population de Malartic. Il y a eu des chicanes de famille il y en a qui font des dépressions. Nous autres on a accompagné du monde là. Il y en a, il y en a qui sont rendus malade avec ça là. Il y a des gens là que, il y en a vraiment qui sont. Tu sais la maladie quand t'es, quand t'es préoccupé, t'es stressé la maladie à te pogne encore plus, puis. Ouin, on a perdu du monde (14 :19).

C'est donc dire que le projet n'a pas été salué unanimement par la communauté et plus important encore, celui-ci aurait eu des impacts négatifs importants chez certaines personnes. Nous reviendrons plus en détail sur cet élément lorsque nous traiterons des impacts communautaires liés au projet.

Pour sa part, la municipalité travaillerait à relayer les préoccupations citoyennes quant aux impacts des activités de la mine à la minière. La municipalité travaillerait également à préparer l'après-mine pour la communauté. Toutefois, des répondants de la communauté lui reprochent d'avoir surestimé les bénéfices que le projet allait apporter à la communauté :

Puis, le maire de Malartic à l'époque [André Vézeau], lui était sûr que la population doublerait à Malartic. Mais, le sondage en 2006 il y avait au-dessus de 3000 habitants puis là ça l'air qu'en 2006, puis le sondage de 2011 il y avait, il y avait moins, ça l'avait baissé de 200 tu sais. Ça pas amené du monde. Ça amené des nouvelles faces, des nouvelles familles, du nouveau monde, mais il y a plus de monde qui sont parti que de monde qui sont arrivé (14 :56).

D'ailleurs, le maire qui a succédé à André Vézeau, Martin Ferron, a lui-même souligné dans le cadre des audiences du BAPE sur le projet d'agrandissement de la mine d'or Canadian Malartic et la déviation de la route 117 que la population de la ville avait diminuée depuis l'arrivée de la mine (Radio-Canada, 13 juillet 2016).

En somme, l'apport du projet d'Osisko pour la communauté a été perçu et vécu de manière différente selon les répondants de la communauté. Alors que pour certains, ce projet a engendré d'importants bénéfices qui ont permis de sauver la communauté, pour d'autres, ce projet a divisé la communauté et a suscité des préoccupations et du stress au sein de la communauté. De plus, la relocalisation n'aurait pas engendré autant de bénéfices qu'escompté par la municipalité et aurait même plutôt favorisé une scission durable dans la communauté.

#### 4.5.1.3 Analyse du code « Autorité municipale »

Le code « Autorité municipale » a été utilisé lorsque les répondants parlaient de la municipalité ou de la ville de Malartic, des autorités municipales ou encore du maire. Les codes les plus fréquemment associés au code « Autorité municipale » et qui sont les plus pertinents pour notre analyse sont les suivants :

- Entreprise 138~ [20]
- Communauté 119~ [16]
- Comité de quartier 30~ [9]
- Préoccupation 42~ [9]
- Lien entreprise-municipalité 8~ [7]

Nous avons vu précédemment que plusieurs des répondants de la communauté ont salué la collaboration entre la municipalité et Osisko, notamment en ce qui concerne la préparation de l'après-mine pour la communauté. Ce lien entre l'entreprise et la municipalité a par contre fait l'objet de sévères critiques par certains citoyens. On affirme que la municipalité aurait « pris position dès les premiers instants pour la mine », qu'elle « déroulait le tapis rouge », que « les deux marchaient la main dans la main ». La municipalité était donc perçue comme collaborant avec la minière pour promouvoir son projet. Dans ce contexte, un des répondants souligne que la

communauté avait besoin d'avoir un autre son de cloche, que « les gens avaient besoin d'une autre voix que juste une voix unanime pour dire on veut accompagner, on veut la mine, on veut la mine. » (14 :61) C'est ainsi que face aux préoccupations des gens, des comités de quartier se sont formés, notamment le Comité de vigilance pour agir comme « chien de garde » envers la municipalité et la minière. Le but de ces comités étant de permettre aux citoyens d'exprimer leurs inquiétudes et leurs interrogations sur le projet.

#### 4.5.1.4 Conclusion pour la famille « Acteurs locaux »

Dans le cadre de l'analyse de la famille « Acteurs locaux », nous avons pu constater une certaine polarisation dans la manière dont sont perçus et ont été vécus les rapports avec la minière par les répondants de la communauté. Pour certains, Osisko a développé une approche collaborative envers la communauté ayant été porteuse de bénéfice, pour celle-ci alors que pour d'autres, Osisko aurait plutôt apporté une division sociale et aurait suscité de nombreuses préoccupations et du stress dans la communauté. Cette même polarisation existe dans la manière dont a été perçue la collaboration de la municipalité avec la minière qui a été jugée trop importante par certaines. D'ailleurs, un répondant affirme que « si on posait des questions, on était tout de suite associé comme des anti-développements, des anti-mines parce qu'on posait des questions. On était pas contre » (14 :12). L'analyse des codes de cette famille démontre que les gens de la communauté se sont positionnés de manière différente quant aux rapports développés par la minière. Nous verrons que c'est une thématique qui revient dans l'analyse des autres codes de l'acteur communauté.

#### 4.5.2 Analyse de la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

La famille « Rapports compagnies minières-communauté » est composée de quatre codes, soit « Critique », « Comité de suivi », « Négociation de maison » et « Information ».

**Tableau 4.21 Code de la famille « Rapports compagnies minières-communauté » et leur fréquence pour acteur communauté**

Codes	Fréquence
Critique	68
Comité de suivi	31
Négociation de maison	30
Information	29

#### 4.5.2.1 Analyse du code « Critique »

Nous analysons le code « Critique » à la lumière des codes suivants :

- Entreprise 138~ [15]
- Relocalisation 66~ [13]
- Communauté 119~ [13]
- Mise au point des résidences 33~ [9]
- Impacts communautaires 47~ [8]

Les répondants de la communauté formulent différentes critiques quant aux rapports développés par Osisko envers leur communauté. On critique notamment les impacts de ses activités qui se sont avérés plus importants que ce que laissait croire la minière initialement :

Dans le BAPE, eux autres, avec leur expertise, ils disaient qu'après le mur il y aurait pas de problème. Bâtirait le mur puis serait correct. Il a fallu qu'ils ouvrent le décret 5 fois. Ils ont ouvert 5 fois le décret parce qu'ils sont pas capable de faire respecter leur décret de, d'autorisation. Ils l'ont ouvert 5 fois pour mieux exploiter la mine. Ils l'ont pas ouvert une fois pour mieux protéger les citoyens. Moi je leur dis au comité de suivi. Je me gêne pas pour leur dire. Vous avez été capable d'ouvrir le décret 5 fois. On peut pas changer la Loi sur

les mines, mais vous autres vous changez vos règles du jeu. Pourquoi vous les changez pas pour les citoyens pour les protéger davantage? Ils aiment pas entendre ce discours-là (14 :43).

En effet, selon Le P'tit Journal de Malartic (5 mars 2013) même les experts en bruit du MDDEFP estimaient peu probable qu'Osisko respecte les nouvelles limites prévues.

Pour certains de la communauté, Osisko n'a donné que des « grenailles » à la communauté et n'a eu que peu de retombées réelles pour celle-ci. De plus, la rétroaction de la minière a été perçue par certains comme étant « toujours question de pression puis de mobilisation citoyenne » face aux préoccupations et aux demandes de la communauté. D'autres citoyens portent des critiques à l'égard des inconvénients qu'a engendrés le projet d'Osisko tout en soulignant que c'est un projet avec aussi des points positifs :

Ça l'a permis tu sais, malgré tout les inconvénients puis tout le monde chiale là, écoute on a un beau quartier il est bien entretenu. Ça l'a permis, écoute on a une école flambant neuve, le foyer qu'on avait ils en ont refait un neuf (13 :61).

Le point sur lequel les répondants de la communauté portent le plus de critiques concerne la relocalisation. On relève une insatisfaction des gens à l'égard des dédommagements, notamment pour les locataires. On critique également la rapidité avec laquelle Osisko a procédé :

Je pense qu'ils ont déplacé presque 200 maisons dans un été, puis euh. Deux ans on en entendait pas parler. Moi c'est comme j'amène, si les quartiers auraient été faites, les maisons auraient été faites, puis que tu dis au monde, on vous déplace, on vous donne un montant pour vous dédommager. Là, à ce moment-là, déjà, ça aurait été plus simple. Là, la façon que ça l'a été fait, puis on s'ajuste à mesure, puis on fait du cas par cas, euh c'est une implantation d'une minière dans une zone habitée. Sans règlements, sans rien, puis on va

trouver des solutions à mesure qu'on découvre des problèmes. C'est de l'improvisation qui devrait plus se faire. Fait que faut faire attention (12 :94).

Dans le même ordre d'idée, des répondants de la communauté critiquent la qualité des travaux de relocalisation au niveau du transport des maisons, mais aussi de la construction des fondations des maisons, c'est-à-dire sur la mise au point des résidences relocalisées ou reconstruites. On évoque certaines erreurs commises lors de la relocalisation ou encore les bris de la maison. Bien qu'Osisko prenait malgré tout en charge les frais liés à ces bris, les répondants perçoivent qu'une relocalisation de cette ampleur aurait en quelque sorte dépassé les capacités de la minière.

L'autre élément que les répondants de la communauté critiquent concerne les impacts communautaires reliés au projet. Par impacts communautaires, nous faisons référence aux impacts psychosociaux ou aux impacts sur la santé qui sont liés au projet. On évoque les impacts que le projet a eus sur le tissu social au niveau de la polarisation que le projet a générée entre les gens pour le projet et ceux devant être relocalisés dont l'accord était nécessaire à la réalisation du projet. De plus, ils critiquent l'impact de la poussière sur la santé des gens qui aurait été nié. De plus, Osisko aurait procédé trop rapidement et aurait négligé les impacts communautaires :

Ça, c'est un inconvénient c'est que euh ils ont voulu faire les choses vites. Puis le problème c'est il y a quelquefois ils ont oublié le côté humain. (13 :16).

#### 4.5.2.2 Analyse du code « Comité de suivi »

Les codes les plus fréquemment associés au code « Comité de suivi » sont les suivants :

- Entreprise 138~ [18]
- Comité de quartier 30~ [8]
- Implication de la minière 8~ [7]
- Audience publique 19~ [7]
- État 37~ [6]

Les répondants de la communauté qui ont été plus impliqués au niveau du comité de suivi affirment que la relation entre l'entreprise et le comité de suivi a été complexe à définir, notamment en ce qui concerne l'implication de la minière envers le comité. D'abord, la question du financement du comité de suivi était problématique puisqu'on disait que les gens de la communauté avaient moins confiance envers l'indépendance de ce comité financé par la minière. Ceux-ci suggèrent que le financement du comité devrait s'effectuer par le gouvernement qui serait chargé de percevoir l'argent de la minière.

Ensuite, les répondants de la communauté affirment que des problématiques sont survenues puisque la minière n'était pas habituée à travailler avec un comité de suivi. D'une part, on dit que la minière aurait par moment tardé à transmettre l'information demandée par le comité de suivi. Cela a été perçu comme un manque de transparence de la part de la minière et a laissé croire que celle-ci aurait voulu cacher des choses. Cela serait plutôt dû, selon certains répondants de la communauté, au fait que la minière n'aurait pas su de quelle manière transmettre cette information au comité de suivi. D'autre part, des tensions ont eu lieu dans la manière de travailler de la minière envers le comité de suivi :

Parce qu'un moment donné la mine, ils nous faisaient, ils voulaient pas ça, mais euh dans leurs agissements c'étaient comme si euh ils étaient pas contents des fois si on, on les euh on les, je dirais brassait un peu la. Euh mais ils aimaient pas ça. Et puis, et là des fois là il fallait que tu sais tout notre communiqué de

presse passe par eux autres. Si, euh pour les, les accepter, puis tout le kit (11 :34).

D'ailleurs, ces tensions ont culminé jusqu'à la démission des membres du comité de suivi qui dénonçaient les embûches que leur mettait la minière pour remplir leur mandat (Radio-Canada, 25 novembre 2012).

Ce sont toutefois des problématiques qui se sont produites particulièrement au début du projet. Selon certains répondants de la communauté, la minière aurait compris de quelle manière fonctionner avec le comité de suivi à la suite du diagnostic réalisé par Raymond Chabot Grant Thornton, diagnostic qui a mené à la relance du comité de suivi. Une fois le comité relancé, la minière aurait travaillé davantage en partenariat avec le comité de suivi dans lequel interviennent désormais différents représentants gouvernementaux.

Ces difficultés initiales vécues par le comité de suivi et la perception de son manque d'indépendance ont favorisé l'émergence de comités de quartier pour remplir cette absence de comité indépendant :

C'était la mine, ils ont eu le OK en 2009 ils ont eu le comité de suivi mettons en 2009, neuf, puis ils ont passé c'est le 5<sup>e</sup> président du comité de suivi qu'ils passent là. Pas normal là. Tu sais, ça marche pas là. C'est pas, si il y avait vraiment un véritable comité de suivi là, indépendant tout ça, il n'en aurait plus de comité de quartier sud, comité de vigilance puis de (14 :62).

Donc, l'absence de crédibilité du comité de suivi auprès d'une partie de la population a favorisé l'émergence de comités de quartier pour venir combler ce manque. Ces comités ont critiqué le comité de suivi comme étant « l'agent de communication de la minière » et comme étant incapable de faire le suivi des impacts environnementaux et des préoccupations des citoyens. Des répondants de la communauté réclament à ce comité qu'il donne la parole aux citoyens et qu'il pose les vraies questions. Ils

veulent que le comité de suivi revienne au rôle convenu dans les recommandations du BAPE, soit d'être un comité de liaison indépendant entre la minière et la communauté.

#### 4.5.2.3 Analyse du code « Négociation de maison »

Le code « Négociation de maison » a été utilisé lorsque les répondants parlaient du processus général mis en place par Osisko pour acquérir les résidences et de négociation individuelle des résidences. Les codes qui y sont les plus fréquemment associés sont les suivants :

- Entreprise 138~ [13]
- Communauté 119~ [9]
- Critique 68~ [5]
- Valeur maison 10~ [4]

Les personnes de la communauté devant être relocalisées ont eu des rapports particuliers avec Osisko où elles ont été amenés à négocier la vente de leur maison. Ce rapport a été vécu de manière différente par les gens de la communauté d'autant plus qu'une diversité de cas se côtoyaient. En effet, certains ont eu leur maison relocalisés dans le nouveau quartier, d'autres ont eu leur maison détruite pour ensuite emménager ailleurs à Malartic ou à l'extérieur. De plus, comme nous l'avons vu lorsque nous avons fait la présentation du cas, une deuxième vague de négociation a eu lieu dans le but de procéder à la construction du parc vert près du mur. Des gens de la communauté se sont mobilisés pour demander à la minière d'être également relocalisés et cela est sans compter l'expropriation d'un résident. Bref, cette diversité de cas n'est pas étrangère à la diversité de perceptions qu'ont eues les gens du processus de négociation.

Pour certains répondants de la communauté, il s'agit d'un processus qui s'est déroulé rapidement et de manière cordiale et pour lequel les résidents ont eu des montants qui les ont satisfaits pour la valeur de leur maison :

Moi j'avais pas d'attentes. De toute façon ma maison, quand il mouillait dehors, il mouillait dans ma maison. Mon solage était tout craqué fait que moi quand ils ont dit on va acheter ta maison. Yes, merci beaucoup, je vais aller m'en acheter un autre. Fait que, mais non moi c'était, c'était correct. Sont venus, ils ont fait le tour, ils ont évalué les maisons. Il y a des gens qui sont venus me voir, comment ça valait, puis moi je te dis en trois rencontres avec la mine, c'était réglé. Fais que j'ai pas eu de, de problème (15 :18).

Des répondants de la communauté soulignent également qu'Osisko aurait respecté sa parole tant au niveau des montants promis que des ententes non verbales liées à l'aide promise dans le processus de relocalisation des résidents. Ceux-ci critiquent toutefois le fait que les négociations relevaient du cas par cas et que ce n'est pas tout le monde qui a la capacité de mener de telle négociation. De plus, ils critiquent la longueur des négociations entourant le cas des résidents du regroupement du quartier sud :

Ça prit, 8 mois de négociation. Ils ont fini par acheter. En 8 mois de négociation [anonymisé] a réussi à avoir, les gens, les prochaines personnes que vous allez acheter là, vous devriez, ils devraient avoir accès à de l'aide juridique, technique pour ce faire conseiller, puis négocier. Ils avaient droit jusqu'à, 1000 dollars, 1000 dollars de, de conseil juridique. Déjà, c'est. OK on accorde un 1000 dollars de conseil juridique. Ça, ils l'ont accepté suite aux négociations. Puis dans là, euh ils ont essayé nous faire signer un protocole de, de négociation. [...] Il y avait des clauses, puis ok on est prêt à acheter les maisons euh à telles conditions. Puis la dernière condition c'était que les citoyens qui acceptent de ce faire déménager qu'on achète leur maison qui reste à Malartic euh ont leur demande de ne plus parler contre la compagnie, parler favorable pour la compagnie et de ne plus faire de plainte en environnement (14 :23).

Le processus de négociation aurait été particulièrement long pour certains citoyens et la minière aurait cherché à leur imposer un bâillon dans ce processus. De plus, des

citoyens rapportent que ce processus de négociation aurait alimenté une polarisation sociale dans la communauté :

On a eu euh à peu près de tout, mais moi un des faits que je remarque c'est que il y avait un secteur concerné, puis un peu plus loin bien t'allais avertir la population que le projet pourrait ce faire à la condition que ceux qui habitent ce secteur-là acceptent un moment donné les montants généreux, puis les offres faramineuses que tu leur offres. Dans une petite ville de 5000-6000 habitants mettons 4 500 quand que t'arrives que tu vas à l'épicerie, tu vois la différence. Quand que t'arrives que tu passes des bonjours ou bien donc. Du monde qui évite, ou bien donc du monde qui arrive qui prenne position (12 :49).

C'est donc dire que la négociation des maisons a suscité des tensions au sein de la communauté puisque les gens relocalisés ont été perçus comme étant favorisés par le projet. Cela suscitait donc d'une part une jalousie et d'autre part une incompréhension, voire une vision négative quant aux questionnements que certaines des personnes relocalisées pouvaient avoir envers le projet.

#### 4.5.2.4 Analyse du code « Information »

Le code « Information » a été utilisé lorsque les répondants parlaient des différentes manières dont Osisko a informé la communauté quant à son projet. Il s'agit de l'idée de transmettre l'information, de présenter ou encore d'expliquer le projet. Le code renvoie donc à une relation plutôt unidirectionnelle où la manière transmet de l'information à la communauté. Ce code est le plus fréquemment associé aux codes suivants :

- Relocalisation 66~ [10]
- Assemblées publiques 25~ [8]
- Communauté 119~ [8]
- Préoccupation 42~ [7]
- Entreprise 138~ [6]

Les rapports développés par Osisko envers la communauté se sont entre autre structurés autour d'activités d'information. L'information à porté notamment sur l'enjeu de la relocalisation. À cet effet, les répondants de la communauté soulignent que les gens étaient préoccupés par les différentes informations qu'ils entendaient sur le sujet :

Puis là, t'entends dire que ta maison ils vont la prendre puis on va la transporter. Puis si elle est pas transportable, on l'achète pas, mais à reste là. Donc, ça l'a créé beaucoup d'anxiété, beaucoup de parce que je te dirais la population était pas jeune. Ça créé beaucoup d'anxiété, beaucoup d'inquiétude. Ils vont tu briser ma maison euh est-ce, mais par contre oui ils réussissaient quand même à répondre à nos questions. Mais, ils nous disaient, ne me posez pas des questions personnelles parce que c'est du cas par cas. Fais qu'on a fait trois réunions comme ça. Puis, un moment donné, la seule chose que moi j'ai pas aimée, c'est prend comme moi par exemple, j'ai pas su quand est-ce que je déménageais (13 :13)

En plus des préoccupations des gens, on peut constater à la lumière de cet extrait deux limites perçues quant aux informations transmises par la minière. D'une part, l'information ne répondait pas à l'ensemble des préoccupations des gens puisque des éléments relevaient du cas par cas. D'autre part, le répondant a déploré n'avoir été informé que partiellement du processus et ne pas avoir été informé de la date de son déménagement.

Cette information était notamment transmise via des assemblées publiques où était invité l'ensemble de la population. Certaines personnes de la communauté soulignent la disponibilité des gens d'Osisko qui étaient accessibles dans ces assemblées pour écouter les préoccupations des gens. Toutefois, l'arrivée de ces gens « habillés en cravate » arrivant avec « leurs millions » a constitué un choc pour la communauté et suscité des préoccupations quant aux bouleversements qu'allait engendrer le projet sur la qualité de vie des gens.

#### 4.5.2.5 Conclusion pour la famille « Rapports compagnies minières-communauté »

Au terme de l'analyse des codes de la famille « Rapports compagnies minières-communauté », nous pouvons constater que les répondants de la communauté ont identifié plusieurs problématiques dans les rapports avec les communautés développées par Osisko. Nous avons vu que la relocalisation avait suscité des préoccupations dans la communauté et que l'information transmise par Osisko à ce sujet ne pouvait pas y répondre d'emblée puisqu'il y avait beaucoup d'éléments qui relevaient du cas par cas, notamment au niveau de la négociation des maisons. Dans ce dossier, bien que plusieurs répondants de la communauté soulignent qu'Osisko a respecté ses engagements, ceux-ci critiquent la polarisation que cela a entraîné en laissant croire que la concrétisation du projet reposait sur l'approbation des offres « famineuses » faites aux résidents à relocaliser. Les répondants de la communauté soulignent néanmoins l'ouverture d'Osisko aux préoccupations de la communauté. Toutefois, des critiques sont adressées quant à la rapidité avec laquelle Osisko a procédé à la relocalisation, qui aurait laissé de côté la mise au point des résidences et la mitigation des impacts de ses activités sur la communauté. Finalement, le comité de suivi a fait l'objet d'importantes critiques notamment au niveau de l'implication de la mine qui en aurait compromis l'indépendance. Cela a favorisé l'émergence de comités de quartier plus revendicateurs à l'égard d'Osisko et critique à l'égard de ses rapports avec la communauté.

#### 4.5.3 Analyse de la famille « Enjeux »

La famille « Enjeux » est composée de cinq codes, soit « Relocalisation », « Impacts », « Poussière », « Bénéfices collectifs » et « Fermeture ».

**Tableau 4.22 Code de la famille « Enjeux » et leur fréquence pour acteur communauté**

Codes	Fréquence
Relocalisation	66
Impacts	51
Poussière	41
Bénéfices collectifs	40
Fermeture	28

#### 4.5.3.1 Analyse du code « Relocalisation »

Tout comme chez l'acteur compagnie minière, la relocalisation constitue l'enjeu le plus souvent mentionné chez les gens de la communauté. Nous avons analysé le code « Relocalisation » à la lumière des codes suivants :

- Communauté 119~ [16]
- Critique 68~ [13]
- Impacts communautaires 47~ [12]
- Information 29~ [10]
- Entreprise 138~ [10]

La relocalisation constitue un enjeu particulièrement important pour les résidents de la communauté étant donné son ampleur. Ceux-ci s'interrogent sur ce qu'elle a apporté pour leur communauté :

Elle [la minière] doit informer les gens. Elle doit informer les gens de tous les inconvénients que ça donne et les avantages. Les avantages c'est sûr qu'on le sait, mais bien les avantages dans le sens que tu sais on s'est dit, pourquoi on a déménagé? Ça nous a-tu apporté quelque chose, tu sais? On a tu juste déménagé pour leur faire plaisir pour qui fasse un trou qui va rester là (13 :74).

Les répondants de la communauté soulignent néanmoins qu'en amont du processus de relocalisation, la minière a donné beaucoup d'information à l'ensemble de la population et qu'elle a été ouverte aux questions. Toutefois, certains répondants de la communauté se montrent très critiques quant à la manière dont ce projet a été présenté à la communauté :

Ils annoncent qu'ils vont déménager 180 résidences. Au début ils disaient qu'ils vont déménager juste des résidences. Puis, deux mois après ils ont dit ah, là on va déménager aussi 5 institutions. Tu sais, c'est comme si tu donnais un bon coup de masse là, t'es assommé là. Ah, son bon pour en recevoir un autre. Paf! Là c'est le centre de la petite enfance, le CHSLD, les écoles. Si y'avait dit ça d'un coup, le monde aurait pas cru, y'aurait dit voyons donc. Pourquoi ils vont déplacer pas toute la ville tu sais (14 :13).

Ceux-ci déplorent encore là le fait qu'une partie de l'information relevait du cas par cas. C'est ainsi que l'information transmise au reste de la communauté aurait été « escamotée » puisque les informations transmises initialement par le Groupe de consultation de la communauté mettaient l'accent sur les déménagements plutôt que l'impact de la relocalisation sur l'ensemble de la communauté. De nombreuses critiques de la communauté portent également sur le processus de relocalisation en tant que tel. Certains citoyens dénotent un sentiment d'improvisation dans la démarche où la qualité du travail aurait été bâclée.

L'autre aspect important relié à l'enjeu de la relocalisation concerne les impacts communautaires que cela a engendrés. La relocalisation a généré du stress chez certains citoyens, notamment ceux qui ne voulaient pas déménager. On rapporte que cet enjeu a divisé les gens et a entraîné des chicanes de famille et de la dépression. En parallèle, les gens déplacés se sont retrouvés dans un nouvel environnement social et le tissu social s'en serait ressenti. Au moment où les entrevues ont été réalisées, certains répondants de la communauté nous a affirmé que ce n'est que récemment que les gens commençaient à se sentir réellement à l'aise dans leur nouvel environnement.

Cet important travail d'adaptation aurait laissé des traces chez certains répondants soulignant être devenu moins altruistes :

On était plus impliqué au sein de la communauté. Puis là, on a l'impression de dire OK, regarde, j'ai donné. Je garde, je m'occupe de mes affaires. Je m'en vais tirer profit, puis je m'en va plus mesurer mes actions avant de donner de façon altruiste aux autres. Je vais continuer d'en faire du bénévolat, mais plus mesurer puis mieux regarder voir qu'est-ce que ça m'apporte. Est-ce que ça m'apporte de quoi, c'est ça? Tandis qu'avant ça, c'était même pas des questions qui m'approchaient. J'y allais puis c'était facile de bon cœur. [...] Tranquillement, ça revient par exemple. Mais, euh c'est plus lent que j'aurais pensé. Je m'étais dit ouf 2-3 ans puis un moment donné, je reprends. Non, non. Je donne, mais je mesure un peu plus quand je donne (12 :89-90).

En somme, l'enjeu de la relocalisation a eu d'importantes répercussions pour les gens de la communauté. Ceux-ci s'interrogent sur ce que celle-ci a apporté à la communauté et ils déplorent à certains égards la manière dont les gens ont été informés. De plus, ils mettent en lumière les nombreux impacts communautaires durables que cette relocalisation a eus chez les gens de la communauté.

#### 4.5.3.2 Analyse du code « Impacts »

Le code « Impacts » a été analysé en association avec les codes suivants :

- Communauté 119~ [12]
- Entreprise 138~ [12]
- Environnement 19~ [9]
- Relocalisation 66~ [7]
- Critique 68~ [7]

Les répondants de la communauté évoquent différents impacts que le projet d'Osisko a occasionnés pour leur communauté. On déplore la destruction de certains lieux

importants pour les répondants comme un boisé qui revêtait une signification particulière pour de nombreuses personnes de la communauté. Dans cette même veine, on s'inquiète des impacts du projet sur l'environnement, notamment au niveau de l'approvisionnement en eau des municipalités environnantes et des impacts sur la faune aquatique qui s'en serait déjà fait ressentir avec la diminution des prises de pêche.

Les répondants de la communauté soulignent également les impacts actuels du projet notamment sur les gens du quartier Est de la ville qui sont actuellement les résidents les plus près de la fosse. Devant l'ampleur de ces impacts, ils interrogent jusqu'à l'existence même de la mine :

Mais aujourd'hui, avec la vie qu'on mène, les gens quand qui, quand qui reste à quelque part, ils veulent avoir de la tranquillité puis tu sais, avoir une ville qui s'aime puis une ville où on peut élever des enfants sans trop de problèmes. Euh et une mine si proche que ça moi je pense que ça devrait pas exister (11 :77)

Certains répondants de la communauté critiquent notamment l'ampleur plus importante des impacts que l'avait anticipé la minière qui n'arrive pas à respecter ses normes d'exploitation, notamment au niveau du bruit. Ceux-ci dénoncent la stratégie que la minière a employée pour remédier à cette situation :

Puis le discours change parce qu'en 2011, 2011 ou 2012 avant qu'ils fassent ouvrir le décret parce qu'au niveau des décibels, ils étaient obligés de respecter 40 décibels la nuit, puis 50 décibels le jour. Puis le 40 décibels la nuit, ils étaient pas capable de le respecter. Fais qu'ils avaient des infractions. Puis, un moment donné ils ont été obligé d'arrêter un shift de nuit. Puis là, ils disaient, puis ça, c'est pas de bonne foi. Ça là, ils ont fait, pendant une couple de jours là, ils ont fermé leur shift de nuit, puis ils ont fait comme une espèce de manifestation. Ils ont tout mis leur machinerie lourde sur le bord de la 117 à l'entrée de la ville là. Ça fait la une dans la presse (14 :75).

Le répondant de la communauté critique cette stratégie comme étant de « l'intimidation corporative ».

Un des répondants de la communauté souligne également que les impacts de la relocalisation ont suscité beaucoup de frustration chez les gens qui ont perçu qu'Osisko leur était redevable pour le dérangement :

Fait que je te dirais que beaucoup de frustration est enregistrée. Bon bien c'est sûr qu'après tu t'habitues. Tu sais du monde qui dit, vous pouvez bien chialer, tout ce qui vous ont donné puis tout le kit. Et les gens l'ont pas pris, oui on l'a eu, telle affaire, mais les gens ont pas pris ça comme un don. Tu sais ils ont pris ça en voulant dire regarde, tu me déranges là, bien si tu brises, tu me rembourseras. Euh si tu fais telle affaire. Fais que tu sais, c'était comme un dû. C'est pas comme wow, tu sais je vais avoir une plus belle maison, je vais avoir telle affaire. Les gens ont fait l'inverse en disant oui je suis déménagé, j'ai pas le choix d'être déménagé, mais tu va comme payer pour. Dans le sens que tous les inconvénients que tu me donnes, tu m'as donné faut que ça se paye a quelque part. (13 :50)

Les répondants soulignent également l'impact qu'a eu la relocalisation sur les locataires qui ont du déménager à de nombreuses reprises avec des dédommagements qui n'étaient « pas énormes » en attendant que leur logement soit construit. Cette situation aurait été rétablie par la suite.

#### 4.5.3.3 Analyse du code « Poussière »

Un des impacts spécifiques liés au projet mentionné à plusieurs reprises est la question de la poussière. Nous avons utilisé le code « Poussière » lorsque les répondants parlaient de la présence ou des impacts liés à la poussière. Nous avons analysé ce code à la lumière des codes suivants :

- Entreprise 138~ [14]
- Bruit 27~ [12]
- Recherche 26~ [9]
- Mitigation 37~ [9]
- Communauté 119~ [9]

L'impact de la poussière sur la communauté a été particulièrement important lors de la construction du mur vert puisqu'à ce moment, il n'y avait rien pour la retenir. Toutefois, la poussière aurait continué d'être importante même après la construction du mur vert :

Mais, dans le quartier Est eux autres là, euh ils disent que leur dalle est pleine. Ils sont obligés de les laver, que la piscine euh c'est euh c'est incroyable la, le, la, la poussière qui va dans leur piscine. Puis ils ont fait analyser, y'en en un, ils ont porté plainte pour ça. La, la mine a fait analyser la poussière qui était dans la piscine puis c'est la même effectivement qui est produite par, par la mine. C'est exactement la même poussière de ce qui a tu sais, dans les ramasses, dans les poussières tu sais les stations de, de, pour recueillir pour toutes les données (11 :40).

La poussière est souvent liée au bruit puisqu'il s'agit de l'autre impact que les répondants vivent en lien avec les activités d'Osisko. L'importance de ces impacts a été par contre vécue et perçue de manière différente au sein de la communauté. Pour certains citoyens, on relativise les nuisances actuelles avec celles vécues par le passé puisque :

Si tu veux vraiment avoir le silence, va t'en à campagne. Tu sais, c'est normal qu'il aille un bruit d'activité. Mais, je trouve ça moins fatiguant que Domtar parce que tu peux t'endormir dehors, puis me semble c'est moins fatiguant. C'est moins un cillement là. Puis la poussière, bien c'est moins pire moins je dirais depuis un an c'est moins pire. Mais justement, ça doit être vraiment la conséquence qu'ils sont en profondeur. Parce que ça, c'est sûr écoute il se promène, il se promène. Des trucks là-dedans là. Ça fait de la poussière, c'est sûr (10 :29).

D'ailleurs, nous avons pu constater lors de notre observation participante certains citoyens en contredisaient d'autres qui affirmaient que la neige était grise de poussière. Ceux-ci affirmaient que les impacts de la mine étaient à certains égards exagérés.,

Toutefois, des citoyens rapportent que le bruit et la poussière ont été plus importants pour les gens vivant plus près de la fosse :

Fait que c'est sûr que ça l'a eu des impacts à ce niveau-là. Mais un coup que ça été finit ça là. C'est, c'est bien correct, mais eux autres là-bas, c'est différent. Eux autres là, le jeu n'a pas valu la chandelle je te dirais. À l'autre bout. Ouin (11 :78).

De plus, certains répondants de la communauté soulignent la plus grande tolérance dont feraient preuve les travailleurs de la minière qui résident dans la communauté quant à ces impacts :

Puis c'est écrit dans le rapport, dans le rapport de la santé publique là, ça paru dans le Journal de Montréal la semaine passée, puis en dessous de la vignette c'était écrit les citoyens euh les travailleurs de Malartic euh sont plus tolérants, travaillent à la mine sont plus tolérants que les, les même si la poussière te dérange, puis le bruit, puis les vibrations, ça te dérange. Mais, c'est ton employeur. J'irai pas parler contre mon employeur, y va me clearer, tu sais (14 :55).

Les répondants de la communauté soulignent les efforts faits par la minière pour mitiger l'émission de poussière. Les gens de la communauté travaillant pour la minière nous ont signalé que la minière faisait beaucoup d'efforts pour diminuer leurs émissions de poussière. À cet effet, on souligne le travail de recherche fait par la minière pour développer de nouveaux processus, notamment au niveau de la manière dont sont effectués les forages pour qu'il y ait moins d'émissions de poussière. D'ailleurs, des gens de la communauté nous rapportent que la poussière serait moins

dérangante avec les équipes d'arrosage dans la fosse et avec la fosse qui gagne en profondeur ce qui contribuerait à contenir davantage la poussière.

#### 4.5.3.4 Analyse du code « Bénéfices collectifs »

L'enjeu des « Bénéfices collectifs » constitue le seul autre enjeu commun à l'acteur compagnie minière et à l'acteur de la communauté outre le code commun de « Relocalisation ». Il est donc particulièrement intéressant de s'attarder aux convergences et aux divergences de discours des acteurs sur cet enjeu à la dernière section du présent chapitre qui sera consacré aux différences de perceptions des acteurs. Nous analysons le code « Bénéfices collectifs » à la lumière des codes suivants :

- Communauté 119~ [22]
- Entreprise 138~ [13]
- Contexte socio-économique 18~ [9]
- Infrastructures 20~ [6]

Pour comprendre de quelle manière les répondants de la communauté ont senti les bénéfices liés au projet, nous devons nous attarder à la perception que ceux-ci avaient de leur communauté. Malartic est souvent qualifiée par ceux-ci de ville fantôme avec des infrastructures routières désuètes, de ville vieillissante quittée par les jeunes où le chômage est élevé. C'est dans ce contexte que le projet d'Osisko est venu redonner un dynamisme et une confiance à Malartic :

Je te dirais parce qu'avant l'arrivée d'Osisko, tu voyais que ça s'en venait ville fantôme. Les gens étaient plus intéressés, il y avait pu rien. Pas le choix, t'as pas de monde, t'as pas de monde. Tu sais les gens, bien-être, sur le chômage tu veux bien, mais tu sais, un moment donné faut que t'aïlles l'argent aussi. Tandis que ça, ça peut-être développé plus le côté culturel, plus le côté famille, ils font beaucoup d'annonces publicitaires sur la famille et je le crois. Parce

qu'on voit qu'il y a plus de jeunesse. Tu sais, ça fait revenir la jeunesse dans le coin. Fait que je te dirais que ça, ça été un bon point par exemple (13 :71).

Ça l'a comme dynamisé la population, les gens se sont mis à sortir puis tu sais s'informer puis tout. Tu sais, c'est une petite population bien, bien tranquille. Je trouve que ça l'a dynamisé la population. Les gens se sont mis à s'impliquer, puis tout. Fais que tu sais, ça fait de l'action dans une ville c'est sûr, mais tu sais comme je te dis ça brasse, ça brasse, ça brasse des affaires (15 :46).

Ces bénéfices collectifs se sont vraiment fait sentir du côté des infrastructures construites par Osisko qui ont été perçues de manière favorable chez plusieurs des répondants :

Bien moi j'ai trouvé qu'ils ont pris des engagements même supérieurs. Tu sais, c'est toute la, les, euh les bâtisses pour les personnes âgées, les écoles, la garderie euh. C'est tout supérieur. C'est full technologique ici je pense que c'est une des écoles les plus tu sais de, de au niveau du chauffage de l'air, les tableaux qui sont euh vraiment écoute. [...] Tu pars de 2 sur 10 à 10 sur 10 là. C'est vraiment. C'est un cadeau à la communauté là (10 :16).

Bref, pour de nombreux répondants de la communauté, le projet d'Osisko a apporté d'importants bénéfices, notamment en terme d'infrastructures pour leur communauté qui traversait une période difficile.

#### 4.5.3.5 Analyse du code « Fermeture »

Le code « Fermeture » est utilisé lorsque les répondants évoquent la fin des activités de la mine et des différents éléments qui y sont reliés tant au niveau des enjeux que cela soulève pour la communauté que de la restauration environnementale du site. Les codes qui y sont les plus fréquemment associés sont :

- Entreprise 138~ [12]
- Communauté 119~ [8]
- Diversification économique 6~ [6]
- Canadian Malartic 30~ [6]
- Autorité municipale 52~ [6]
- 

Les répondants de la communauté s'interrogent sur l'avenir de leur communauté une fois que seront terminées les activités de la mine :

Puis c'est ça qui inquiète les gens, il se passe quoi quand la mine va fermer, a reste drette de même. Ça va faire quoi, ça va devenir plein d'eau, ça va faire un lac artificiel ou ils vont fermer tout ça, tu sais. Mais, moi je dirais, j'ai jamais vécu comme les gens à Asbestos ou à Val-d'Or. J'avais jamais vécu là-dedans. Moi personnellement, je sais pas ce que ça va faire (13 :76).

L'entreprise aurait, pour les répondants, une certaine responsabilité envers la communauté : « Ils ont une responsabilité de rendre à la communauté des choses qui peuvent être utiles par après » (11 :69). Osisko aurait déjà pris une part de ses responsabilités en mettant en garantie 100 % du montant nécessaire à la restauration du site et en commençant à faire la restauration des parcs à résidus en les revégétalisant de manière progressive, ce qui rassure certains des répondants. C'est un aspect qui a été d'ailleurs souligné par certains citoyens lors de notre observation participante à l'atelier de co-construction.

Un des éléments que soulève l'enjeu de la fermeture concerne bien sûr l'avenir économique de la communauté. Les répondants de la communauté s'inquiètent notamment de la dépendance actuelle des entreprises présentes envers les activités de la minière. Les gens s'interrogent à savoir si l'économie pourrait être diversifiée vers des avenues touristiques. À cet effet, on évoque la possibilité de solliciter l'aide des propriétaires actuels de la mine Canadian Malartic qui pourrait contribuer aux projets

dans lesquels la communauté veut se diriger. Ce sont des éléments qui sont discutés dans le comité Horizon 2030 mis en place par la municipalité qui vise à préparer la fin des activités de la mine.

#### 4.5.3.6 Conclusion pour la famille « Enjeux »

L'analyse de cette famille de codes nous a permis de voir qu'une variété d'enjeux suscitaient des perceptions différentes quant aux rapports développés par Osisko envers la communauté, perceptions qui pouvaient différer non seulement selon les enjeux, mais aussi selon les répondants. Au niveau de l'enjeu de la relocalisation, nous avons vu que des répondants de la communauté ont déploré le fait que beaucoup d'éléments d'information relevaient du cas par cas. De plus, des préoccupations sont soulevées quant aux impacts communautaires durables du projet. Au niveau des impacts, ont déplore qu'ils aient été plus importants qu'escomptés, la minière ayant été incapable de respecter les normes qui lui avaient été imposées par le gouvernement. Les impacts de la mine sont toutefois vécus de manière différente par les gens de la communauté où certains citoyens s'en accommoderaient alors que d'autres se montrent beaucoup plus critiques. De plus, il y aurait une iniquité dans la manière dont sont distribués les impacts, notamment pour les gens vivant plus près de la fosse. La majorité des répondants de la communauté évoquent les importants bénéfices que le projet a apportés pour leur communauté en déclin. La fin des activités minières soulève par contre quelques inquiétudes chez ceux-ci, mais ils soulignent que la communauté, la municipalité et la minière travaillent à préparer l'avenir de la communauté après la fermeture de la mine.

#### 4.5.4 Conclusion pour acteur communauté

L'analyse du discours de l'acteur communauté nous a permis de mettre en lumière des expériences et des perceptions différentes dans la manière dont ont été vécus les

rapports développés par Osisko. Nous avons pu voir que cette expérience et cette perception divergeaient au sein de la communauté. Pour certains répondants, la minière a collaboré avec la municipalité pour implanter son projet qui a permis de sauver la municipalité. Pour d'autres, Osisko a plutôt adopté une approche qui a divisé et polarisé la communauté. De plus, certains répondants critiquent le rôle de la municipalité qui n'a pas négocié les retombées du projet et qui l'a rapidement approuvé. C'est ainsi que les répondants de la communauté mettent davantage l'accent sur les aspects problématiques des rapports développés par Osisko. On critique les impacts qui se sont avérés plus importants qu'escomptés par la minière et qui ont conduit cette dernière à demander un assouplissement de ses normes d'exploitation. Ces impacts sont particulièrement problématiques au niveau du bruit et de la poussière bien que pour certains, ceux-ci doivent être relativisés avec ce que la communauté subissait avant avec la compagnie Domtar. De plus, le projet a apporté de nombreux bénéfices pour la communauté qui ont permis de la dynamiser et de lui redonner de nouvelles infrastructures. On déplore toutefois la rapidité avec laquelle la minière a procédé à la relocalisation et les impacts communautaires que le projet a engendrés. Les gens ont vécu de manière différente la négociation des maisons. Pour certains, celle-ci a été satisfaisante et rapide alors qu'elle a été longue et ardue pour d'autres, notamment les gens du regroupement du quartier sud. Finalement, la question de la fermeture de la mine préoccupe les gens de la communauté puisqu'ils veulent savoir ce qu'il va advenir de leur communauté. Ceux-ci sont par contre rassurés par la garantie de 100 % des frais de restauration qui a été versée au gouvernement par la minière ainsi que par sa collaboration avec la municipalité dans le cadre du comité Horizon 2030 qui vise à préparer l'après-mine de la communauté.

## 4.6 Analyse comparée des représentations sociales

Maintenant que nous venons de faire l'analyse des entrevues que nous avons menées auprès de nos trois acteurs, soit la compagnie minière, les intermédiaires et la communauté, nous allons conclure ce chapitre en nous intéressant aux principaux points de convergence et de divergence quant aux perceptions des rapports qui se sont articulés entre la compagnie minière Osisko et la communauté de Malartic. Pour ce faire, nous allons procéder dans un premier temps à l'analyse comparée des codes communs et dans un deuxième temps, nous allons mettre en dialogue les codes particuliers retenus pour chacun des acteurs.

### *4.6.1 Analyse comparée des codes communs*

On peut noter de nombreux points de convergences et de divergences entre les différents acteurs et même au sein de ceux-ci, notamment pour la communauté lorsque l'on s'attarde à l'analyse comparée des codes communs à nos trois acteurs. Rappelons que les cinq codes communs retenus sont : « Communauté », « Entreprise », « Relocalisation », « Critique » et « Comité de suivi ». L'analyse comparée de ces codes communs nous permettra de démontrer les principaux points de convergences et de divergences dans les représentations sociales qu'ont les acteurs des rapports développés entre Osisko et la communauté de Malartic. L'analyse de chacun des codes sera précédée par un tableau présentant sa fréquence ainsi que les différents codes qui y sont associés pour chaque acteur tels que nous les avons présentés plus haut.

#### 4.6.1.1 Analyse comparée du code « Communauté »

Le tableau 4.23 nous permet de constater les différences perceptuelles du code « Communauté » entre les différents acteurs. Nous allons maintenant aborder les différences de perceptions pour ce code.

**Tableau 4.23 Code « Communauté » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur**

Acteurs		Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté
Fréquence		137	19	119
Codes associés	Entreprise	30	7	38
	Relocalisation	21	-	16
	Bénéfices collectifs	19	-	22
	Dialogue	18	-	-
	Critique	-	7	-
	Comité de suivi	-	7	-
	Retombée économique	-	5	-
	Contexte socio-économique	-	5	-
	Autorité municipale	-	-	16
	Préoccupation	-	-	13

D'abord, pour ce qui est du code « Communauté », nous pouvons constater que les gens d'Osisko ont voulu se présenter comme un partenaire cherchant à travailler et à dialoguer avec celle-ci, notamment à travers la volonté de discuter de l'enjeu de la relocalisation. Les répondants de la minière ont également fréquemment associé la communauté au code « Bénéfices collectifs » pour témoigner de leur volonté de lui assurer un maximum de retombées pour son projet. C'est donc dire que dans la perspective de l'acteur compagnie minière, leur entreprise constitue un partenaire positif pour la communauté.

Les répondants intermédiaires soulignent les bons coups d'Osisko à l'égard de la communauté qui était aux prises avec un contexte socio-économique difficile. En effet, Osisko est perçu comme ayant apporté des retombées pour la communauté qui a

permis en quelque sorte de la sauver. Il est important pour ces répondants que les gens de la communauté soient au coeur de comité de suivi puisque c'est eux qui connaissent la réalité de leur communauté. Les gens de la communauté ne doivent pas seulement mettre l'accent sur les critiques, il faut également que les points positifs de l'approche d'Osisko soient mis de l'avant pour développer une relation harmonieuse. L'acteur intermédiaire perçoit donc que la communauté a bénéficié des initiatives d'Osisko.

Dans cette même perspective, certaines personnes de la communauté ont perçu le projet d'Osisko comme ayant sauvé leur communauté devant l'importance des bénéfices que le projet a apportés. De plus, on salue la relation de partenaire qu'Osisko a entretenue avec la municipalité, notamment au niveau de la relocalisation. Pour d'autres citoyens, le projet d'Osisko est venu créer une scission durable dans la communauté, en plus d'avoir suscité d'importantes préoccupations et du stress. De plus, les bénéfices du projet ne seraient pas aussi importants qu'anticipés par la municipalité qui a vu sa population diminuer plutôt qu'augmenter. Ceux-ci s'interrogent à cet effet à savoir si la relocalisation a vraiment été bénéfique pour leur communauté. C'est ainsi que l'acteur communauté entretient une perception plus mitigée de l'impact des initiatives d'Osisko pour leur communauté qui est jugé très positif par certains et plutôt négatif pour d'autres.

#### 4.6.1.2 Analyse comparée du code « Entreprise »

Au tableau 4.24, nous pouvons voir les différences perceptuelles du code «Entreprise» entre les différents acteurs auxquelles nous allons nous attarder.

**Tableau 4.24 Code « Entreprise » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur**

Acteurs		Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté
Fréquence		71	43	138
Codes associés	Communauté	30	7	38
	Relocalisation	19	-	-
	Autorité municipale	12	-	20
	Information	11	-	-
	Forage	10	-	-
	Comité de suivi	-	11	18
	Critique	-	8	-
	Secteur minier	-	6	-
	Évolution des pratiques minières	-	6	-
	Canadian Malartic	-	-	17
	Mitigation	-	-	17

En ce qui concerne le code « Entreprise », les répondants de la compagnie minière ont souligné leur volonté d'informer de manière proactive la communauté ainsi que la municipalité sur ses activités. Ces informations ont porté notamment sur le processus de relocalisation et les forages. On cherchait notamment à convaincre la population du bien-fondé du projet, les étapes nécessaires à sa réalisation devant respecter un échéancier lui permettant d'arriver en production. C'est ainsi que les répondants de la minière se représentent leur entreprise comme proactive dans la diffusion de l'information concernant son projet à l'ensemble des parties prenantes.

Les répondants intermédiaires émettent des critiques à l'égard de l'approche d'Osisko qui aurait connu des ratées notamment en ce qui concerne la relocalisation. Ceux-ci soulignent la double pression à laquelle font face les compagnies minières où d'une part, la communauté veut voir les choses être bien faites et d'autre part, les investisseurs veulent avoir un retour rapide sur leur investissement. Ceux-ci soulignent que dans cette perspective, Osisko a eu le mérite d'être sorti des sentiers battus et d'avoir participé à une évolution des pratiques minières, voire à une révolution dans le secteur minier. À cet effet, les répondants notent l'exemple de la

mise en place du comité de suivi qui était une première dans le secteur minier. C'est ainsi que pour les répondants intermédiaires, Osisko ne représente pas une entreprise parfaite, mais une entreprise qui a tout de même contribué de manière positive à améliorer les pratiques de l'industrie minière à l'égard des communautés.

La perception entre les répondants de la communauté diverge encore là sur la question de l'entreprise. Pour certains, Osisko est une entreprise accessible qui s'est présentée en partenaire de la communauté et de la municipalité. Pour d'autres, Osisko aurait plutôt divisé la communauté et eu des difficultés à travailler avec le comité de suivi qui devait assurer la liaison entre la minière et la communauté. Par contre, on souligne qu'Osisko fait des efforts pour atténuer les impacts de ses activités, efforts qui se poursuivent avec les nouveaux propriétaires de la mine Canadian Malartic qui ont lancé une démarche de co-construction et qui participent à la démarche du comité Horizon 2030 visant à préparer la communauté à la fin des activités de la mine. Bref, pour certains répondants de la communauté, Osisko est une entreprise qui a développé une approche satisfaisante envers leur communauté tandis que d'autres mettent l'accent sur les difficultés qu'elle a connues dans ses relations avec la communauté, notamment au niveau du comité de suivi.

#### 4.6.1.3 Analyse comparée du code « Critique »

Le code « Critique » nous a permis de mettre en lumière des points de tensions dans les rapports entre la compagnie minière et la communauté. Le tableau 4.25 illustre la manière dont ce code a été utilisé par les différents acteurs.

**Tableau 4.25 Code « Critique » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur**

Acteurs		Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté
Fréquence		27	24	68
Codes associés	Communauté	7	7	13
	Défi	6	-	-
	Dialogue	5	-	-
	Pression sociale	4	-	-
	Opposants	4	-	-
	Entreprise	-	8	15
	Relocalisation	-	6	13
	Confiance	-	5	-
	Modèle/exemple	-	4	-
	Mise au point résidence	-	-	9
Impacts communautaires	-	-	8	

Pour l'acteur compagnie minière, bien que pouvant être légitimes, les critiques peuvent avoir un impact négatif sur la communauté et compromettre les conditions du dialogue si l'on ne fait qu'insister sur les éléments négatifs, d'autant plus que les opposants véhiculeraient des critiques qui ne seraient pas toujours fondées sur les faits. Les critiques comportent donc des défis ainsi qu'une pression accrue dans leur travail. Bref, pour les répondants de la minière, les critiques sont perçues comme étant négatives à la fois pour leurs activités et pour la communauté.

Les répondants intermédiaires émettent certaines critiques à l'égard d'Osisko où ceux-ci sont d'avis que les rapports avec la communauté ont connu des ratées, notamment au niveau de la relocalisation, mais que la démarche d'Osisko ne se limite pas à cet événement. Pour les répondants intermédiaires, ces problématiques seraient à relativiser avec la nouveauté de la démarche qu'Osisko était à inventer. Ce sont malgré tout des erreurs qui ont miné la confiance de la communauté à l'égard de la minière.

Finalement, plusieurs répondants de la communauté critiquent quant à eux la rapidité avec laquelle Osisko a procédé à la relocalisation qui a été problématique au niveau

de la mise au point des résidences et dans la prise en compte des impacts communautaires de son projet. Rappelons que plus haut, nous avons vu que plusieurs répondants de la communauté avaient salué les bénéfices apportés par le projet d'Osisko. Toutefois, plus que tout autre acteur, certains répondants de la communauté émettent des critiques importantes à l'égard des rapports développés par Osisko à l'égard de leur communauté.

#### 4.6.1.4 Analyse comparée du code « Comité de suivi »

Le tableau 4.26 présente les différences d'utilisation du code « Comité de suivi » entre les différents acteurs auxquelles nous allons nous attarder.

**Tableau 4.26 Code « Comité de suivi » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur**

Acteurs		Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté
Fréquence		23	51	31
Codes associés	Communauté	9	7	-
	Implication de la minière	4	-	7
	Présidences des comités	4	-	-
	Défi	4	-	-
	Entreprise	-	11	18
	Confiance	-	10	-
	Comité de quartier	-	7	8
	Expertise	-	6	-
	BAPE	-	-	7
État	-	-	6	

L'approche d'Osisko était à inventer en ce qui concerne la création du comité de suivi qui a connu certaines difficultés. Les répondants de la minière se sont notamment interrogés sur leur implication dans le comité de suivi ainsi que sur la représentation des gens de la communauté qui peut s'étendre au-delà de la communauté immédiate de Malartic. Cela a représenté pour eux un défi pour s'assurer de maintenir la crédibilité de ce dernier. D'ailleurs, ceux-ci nous ont rapporté avoir eu de la difficulté à recruter un président pour le comité de suivi. C'est ainsi que pour l'acteur

compagnie minière, la création d'un comité de suivi a été perçue comme un défi qui a comporté son lot de questionnements et de difficultés.

Pour les répondants intermédiaires, ces problématiques s'expliquent principalement par un manque de confiance et un manque d'expertise. On évoque un bris de confiance au sein de la communauté où « personne ne parlait à la minière » ainsi qu'un manque d'expertise au sein de ce comité pour remplir son mandat. Les répondants intermédiaires sont d'avis que ces difficultés connues par le comité de suivi expliquent en partie la création de comités de quartiers. L'autre raison étant que ces comités ont vu le jour pour répondre aux demandes plus revendicatrices de certains groupes au sein de la communauté, ce qui ne correspond pas au rôle du comité de suivi qui est limité à un rôle de liaison. C'est ainsi qu'en lien avec la représentation de l'acteur compagnie minière du comité de suivi, les répondants intermédiaires soulignent les difficultés auxquelles a fait face l'implantation de ce comité comme structure des rapports entre Osisko et Malartic.

Les répondants de la communauté mettent également l'accent sur les problématiques qu'ont connues les relations entre le comité de suivi et Osisko. Certains critiquent l'implication de la minière dans le fonctionnement du comité. Des difficultés ont également été soulignées au niveau du financement du comité de suivi, les gens de la communauté ayant moins confiance envers l'indépendance d'un comité financé par la minière. Des répondants de la communauté ont suggéré que le financement du comité s'effectue par le gouvernement qui serait chargé de percevoir l'argent de la minière. De plus, pour certains répondants de la communauté, comme pour l'acteur intermédiaire, ces difficultés connues par le comité de suivi et la perception de son manque d'indépendance ont favorisé l'émergence de comités de quartier pour répondre à l'absence de comité indépendant de la minière dans la communauté. D'ailleurs, des répondants de la communauté réclament au comité de suivi qu'il donne la parole aux citoyens et qu'il pose les vraies questions pour revenir au rôle

convenu dans les recommandations du BAPE, soit d'être un comité de liaison indépendant entre la minière et la communauté. En somme, pour la majorité des répondants de la communauté, le comité de suivi a été perçu comme une structure ayant connu plusieurs problématiques et qui n'a pas su répondre à leurs préoccupations.

#### 4.6.1.5 Analyse comparée du code « Relocalisation »

Le tableau 4.27 nous permet de constater les différences perceptuelles du code «Relocalisation » entre les différents acteurs. Nous allons nous intéresser ici aux différences de perceptions pour ce code.

**Tableau 4.27 Code « Relocalisation » avec fréquence et codes associés pour chaque acteur**

Acteurs		Compagnie minière	Acteur intermédiaire	Communauté
Fréquence		75	10	66
Codes associés	Communauté	21	-	16
	Entreprise	19	5	10
	Autorité municipale	12	-	-
	Information	12	-	10
	Compensation	9	-	-
	Critique	-	6	13
	Zone tampon	-	2	-
	Infrastructures	-	2	-
	BAPE	-	2	-
Impacts communautaires		-	-	12

Pour les répondants de la compagnie minière, la relocalisation constituait un enjeu qui devait suivre l'échéancier devant permettre de faire entrer la mine en production dans les délais prévus. Ceux-ci ont impliqué la communauté et la municipalité dans le processus pour en faire des partenaires. Pour ce faire, ceux-ci s'assuraient d'informer la communauté et particulièrement les gens qui pouvaient s'avérer être plus réfractaires au projet. La minière a également prévu des compensations pour les résidents relocalisés en plus de payer les coûts de la relocalisation. Bref, pour l'acteur

compagnie minière, la relocalisation constituait un enjeu qui devait respecter les échéanciers qu'elle s'était fixés tout en devant se faire en partenariat avec ses parties prenantes.

Les répondants intermédiaires se sont montrés critiques à l'égard de la manière dont Osisko a procédé avec la relocalisation. Le fait qu'Osisko ait amorcé les travaux de relocalisation avant le BAPE et qu'elle les a poursuivis pendant les audiences a été jugé comme une erreur et comme ayant favorisé la perception d'un projet décidé d'avance. De plus, bien qu'on souligne que la relocalisation a apporté de nouvelles infrastructures pour la communauté, on critique la dimension insuffisante de la zone tampon. Pour les répondants intermédiaires, la question de la relocalisation constitue le principal élément de reproche qu'ils formulent quant à leurs rapports avec la communauté.

De leur côté, les répondants de la communauté s'interrogent sur ce que leur a apporté la relocalisation et déplorent la manière dont ils ont été informés, notamment en raison d'un traitement au cas par cas. De plus, ces répondants insistent sur les nombreux impacts communautaires durables que cette relocalisation a eus chez les gens de la communauté. C'est ainsi qu'à l'instar de l'acteur intermédiaire, les répondants de la communauté se montrent critiques à l'égard de la relocalisation menée par Osisko.

#### *4.6.2 Analyse des différences entre les codes particuliers*

Maintenant que nous avons procédé à l'analyse comparée des codes communs, nous allons nous intéresser aux différences de perceptions dont témoignent les différents codes particuliers aux acteurs. D'abord, à la différence de la communauté, les répondants de la minière et intermédiaires évoquent plus fréquemment les acteurs extérieurs aux rapports développés entre Osisko et la communauté de Malartic,

notamment les médias et le secteur minier. Les médias constituent pour les répondants de la minière un acteur qui donne une voix aux opposants du projet qui refusent de dialoguer avec eux. Cela offrirait une vision erronée de la réalité puisque le projet est largement appuyé par la communauté selon eux. On retrouve un constat similaire chez les répondants intermédiaires qui affirment que les médias donnent une vision erronée de la réalité en étant plus prompts à donner la parole aux gens mécontents du projet. Pour ce qui est du secteur minier, les répondants de la minière font référence au fait que celui-ci évolue désormais dans un contexte social où les préoccupations environnementales deviennent de plus en plus importantes. Les répondants de la minière affirment avoir mis de l'avant une approche ayant fait évoluer les pratiques minières tant sur le plan environnemental que sur celui des relations avec les communautés. Les répondants intermédiaires partagent ce constat en soulignant également qu'Osisko a fait évoluer, voire a révolutionné les manières de faire en la matière dans l'industrie.

L'acteur intermédiaire pose tout de même un regard nuancé sur les rapports avec la communauté développés par Osisko. Malgré les bonnes intentions de la minière, ils soulignent que l'approche d'Osisko a connu certaines ratées, notamment au niveau de la relocalisation. De plus, l'approche développée par Osisko a témoigné initialement d'une approche plus unidirectionnelle telle que l'on retrouvait à l'époque dans l'industrie minière où le promoteur informe la communauté pour promouvoir le bien-fondé de son projet, voire l'imposer. Les pratiques d'Osisko auraient par contre évolué vers une approche plus bidirectionnelle caractérisée par de réels échanges entre la communauté et la minière, évolution qui s'est reflétée dans d'autres projets miniers ayant adopté des approches plus bidirectionnelles dans leur rapport avec les communautés.

Finalement, lorsque l'on s'attarde aux codes particuliers utilisés par les répondants de la communauté, nous pouvons constater des points de convergences et de divergences

avec le discours tenu par la minière et l'acteur intermédiaire. D'une part, tout comme Osisko et l'acteur intermédiaire les met en valeur, les répondants de la communauté soulignent les bénéfices collectifs que le projet a apportés pour leur communauté, notamment au niveau des infrastructures, bénéfices qui ont permis selon certains de sauver leur communauté qui traversait une période difficile. Les répondants de la communauté mettent par contre davantage l'accent sur les répercussions du projet en terme notamment d'impacts communautaires et de poussière. Alors que ces impacts sont peu mentionnés par les répondants d'Osisko et davantage relativisés chez l'acteur intermédiaire. Le tableau 4.28 résumé les principaux points de convergences et de divergences dans le discours des différents groupes d'acteurs.

**Tableau 4.28 Synthèse des points de convergences et de divergences entre les différents groupes d'acteurs**

Acteurs	Points de convergences	Points de divergences
Compagnie minière	Communauté :  Affirme que son projet a apporté des bénéfices pour la communauté	Communauté :  Évoque moins souvent les acteurs extérieurs  Mets l'accent sur les impacts
	Acteur intermédiaire :  Évoque plus fréquemment les acteurs extérieurs	Acteur intermédiaire :  Affirme que son approche a connu des ratées
Acteur intermédiaire	Communauté :  Affirme que l'approche d'Osisko a connu des ratées	Communauté :  Évoque moins souvent les acteurs extérieurs  Mets l'accent sur les impacts
	Compagnie minière :  Évoque plus fréquemment les acteurs extérieurs	Compagnie minière :  Mets moins l'accent sur les ratées de son approche
Communauté	Acteur intermédiaire :  Affirme que l'approche d'Osisko a connu des ratés	Acteur intermédiaire :  Évoque moins souvent les acteurs extérieurs  Relativise les impacts
	Compagnie minière :  Osisko a apporté des bénéfices pour la communauté	Compagnie minière :  Évoque plus souvent les acteurs extérieurs  Mets peu l'accent sur les impacts

En somme, nous pouvons constater que le discours des différents acteurs sur l'expérience et la perception qu'ils ont fait des rapports développés par Osisko avec la communauté n'est pas fondamentalement différent, excepté pour une partie des individus de la communauté. On constate toutefois que les répondants intermédiaires ont une vision nuancée des rapports développés en venant souligner les imperfections et les inconvénients de l'approche d'Osisko et de son projet. Au niveau de la communauté, certains des répondants partagent une vision similaire à celle des gens d'Osisko, qualifiant même son approche d'exemple et de modèle. À l'opposé, des

répondants de la communauté mettent l'accent sur les impacts du projet qui ont été négligés dans l'approche d'Osisko. Certains y vont même de critiques sévères affirmant qu'Osisko a eu une approche strictement unidirectionnelle et a divisé la population. Bref, l'expérience et la perception des rapports développés par Osisko ne font pas consensus au sein de la communauté.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Nous venons de présenter au chapitre précédent nos résultats d'analyse des entrevues que nous avons menées auprès des acteurs de la compagnie minière, intermédiaire et de la communauté. Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'implication de ces résultats à l'égard de nos questions de recherche. La recherche que nous avons poursuivie cherchait à répondre à la question principale suivante : la dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières est-elle porteuse d'une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle?

Pour saisir la nature et le degré de justice dont témoignent les rapports entre les compagnies minières et les communautés mis en place par Osisko, nous avons également cherché à répondre aux deux sous-questions suivantes :

1— Comment le contexte organisationnel d'une compagnie minière influence la manière dont sont comprises les différentes formes de la justice par les individus chargés de la mise en place des rapports avec les communautés? Nous avons postulé que les objectifs de rentabilité imposés au personnel minier favorisent une approche instrumentale des relations qu'ils incarnent avec les communautés pour le compte de l'entreprise.

2 — La manière dont les gens de la communauté font l'expérience des différentes formes de la justice (procédurale, interactionnelle et distributive) dans cette dernière génération de rapports avec les communautés révèle-t-elle une plus grande justice?

En réponse à cette question, nous avons émis l'hypothèse que bien que les minières donnent une voix aux gens de la communauté, ceux-ci ne peuvent remettre en cause la pertinence du projet proposé, si bien que les gens de la communauté ne font pas l'expérience d'une plus grande justice dans cette dernière génération de rapports.

En ayant en tête ces questions, nous allons nous attarder à chacune des dimensions de la justice institutionnelle en rappelant brièvement les éléments théoriques sur lesquels elle repose, c'est-à-dire pour la justice procédurale et interactionnelle : pouvoir, dialogue, participation et pour la justice distributive : bénéfices, répercussions, vision du développement de la communauté et présence d'injustices passées. Dans un premier temps, il s'agira d'évaluer de quelle manière ces différentes dimensions de la justice institutionnelle ont été prises en compte ou non par la minière en considérant l'influence du contexte organisationnel sur cette dimension pour répondre à notre première sous-question. Puis, dans un deuxième temps, nous nous attarderons à la manière dont ces dimensions ont été perçues et vécues par la communauté pour répondre à notre deuxième sous-questions. Pour finir, nous verrons de quelle manière les rapports développés par Osisko ont témoigné ou non d'une plus grande justice pour chacune de ces dimensions et de quelle manière ceux-ci auraient pu témoigner d'un réel avancement de la justice. Nous concluerons ce chapitre en faisant la synthèse de ce que l'analyse de nos données à l'égard de cette dimension nous permet de juger quant à la nature et au degré de justice atteints dans le cadre de cette dernière génération de rapports.

## **5.1 Les dimensions de la justice procédurale et de la justice interactionnelle**

### *5.1.1 La dimension du pouvoir*

Dans la perspective d'atteindre un plus grand degré de justice, les rapports avec les communautés devraient s'articuler de manière plus égalitaire et les groupes les moins influents et plus marginalisés devraient avoir une voix plus importante au sein de

ceux-ci (Whiteman, 2009). Pour ce faire, il faut éviter d'exacerber les déséquilibres de pouvoir existants et promouvoir la création d'espaces alternatifs où ces déséquilibres sont moins manifestes. La question du pouvoir est particulièrement importante puisque comme nous l'avons vu, les rapports développés par les minières ont été historiquement caractérisés par d'importants déséquilibres de pouvoir qui tendent à être renforcés par le régime minier québécois. Il est donc essentiel, dans une perspective d'avancement de la justice, qu'il y ait un partage du contrôle dans les rapports avec les communautés, notamment au niveau des structures mises en place et des processus de décisions.

Dans nos entrevues, nous avons pu constater que les gens de la minière ont manifesté leur volonté de se positionner comme partenaire de la communauté et de la municipalité. Bien que certaines personnes de la communauté interrogées aient salué cette collaboration, d'autres se sont montrées critiques des liens développés entre la minière et la municipalité. Cette importante proximité entre ces acteurs aurait exacerbé les déséquilibres de pouvoir existant entre la minière et la communauté où Osisko était déjà perçue comme ayant largement plus de pouvoir que les autres acteurs en « arrivant avec ses millions » et en se présentant comme des gens d'affaires « habillés en cravate ». Dans ce contexte, la municipalité aurait dû jouer un rôle d'arbitre entre les partisans du développement du projet et ceux ayant des préoccupations à son sujet. La proximité de la minière et de la municipalité s'est faite au détriment des gens moins influents et plus marginalisés de la communauté qui ont vu le projet être promu non seulement par la minière, mais aussi par la municipalité. Dans une perspective d'avancement de la justice, la municipalité aurait dû maintenir une plus grande indépendance vis-à-vis la minière afin d'éviter d'exacerber le déséquilibre de pouvoir existant entre la minière et la communauté.

Toujours dans la perspective du pouvoir, la manière dont les plaintes sur les impacts des activités de la mine étaient évaluées est problématique puisque la validité des

plaintes reçues a été jugée selon la conformité des activités de la mine avec les normes d'exploitation auxquelles elle était assujettie. Si les activités de la minière étaient conformes aux normes, on jugeait alors qu'elle n'avait rien à se reprocher. Dans le cas où la minière n'avait effectivement pas respecté les normes, on souligne que l'on prenait les moyens pour remédier à la situation. De plus, des gens de la communauté déplorent le fait que la minière soutenait que les problématiques vécues par les gens seraient réglées avec la construction du mur vert alors que cela n'a pas été le cas. C'est ainsi que la manière de résoudre les plaintes renvoyait plutôt à un langage de gestionnaires caractérisé par une logique de conformité et d'actions correctives. Un système de gestion de plaintes juste devrait constituer un espace où puissent se construire une réelle relation basée sur le dialogue et la compréhension mutuelle des acteurs quant aux problématiques rencontrées plutôt que sur une interprétation legaliste de la réalité vécue par les gens de la communauté.

Les citoyens devant être relocalisés ont été invités à participer et à prendre part aux discussions entourant la manière dont allait s'effectuer la relocalisation au sein du Groupe de consultation de la communauté. Il s'agit d'une tentative intéressante pour impliquer les gens concernés aux décisions entourant la mise en place du projet en créant un espace de discussion entre les différents acteurs. Toutefois, les réunions initiales du GCC ont été critiquées d'entrée de jeu par certains membres de la communauté pour ne pas avoir été publiques et ne pas avoir inclus de période de questions permettant aux citoyens d'échanger avec le promoteur sur le projet. Pour certains répondants intermédiaires ainsi que de la communauté, il s'agissait donc d'un moyen d'informer les gens plutôt qu'une véritable consultation. Les réunions du GCC sont par la suite devenu publiques et ont inclus une période de questions, mais cela a été perçu par certains gens de la communauté comme un résultat de leur mobilisation. De plus, un répondant de la communauté a déploré que le GCC ait mis l'accent au départ sur la question de la relocalisation, escamotant ainsi la question des impacts du projet pour le reste de la communauté. Le GCC aurait donc gagné dès le départ à

constituer une structure inclusive et transparente de discussion des enjeux du projet concernant l'ensemble de la communauté.

Au niveau de la négociation de l'achat des maisons, alors que certains citoyens ont souligné que les négociations ont été cordiales et rapides, d'autres citoyens ont déploré avoir eu besoin de quémander auprès de la minière les éléments autour de leur relocalisation, notamment au niveau de la mise au point de leur résidence. De plus, un des répondants rapporte même que des protocoles de négociations ont été assujettis à des clauses bâillon interdisant aux gens « de parler contre la minière ». D'ailleurs, un des répondants intermédiaires nous a souligné que le cadre de négociations des maisons aurait dû être plus transparent, ouvert et respectueux du citoyen. Dans une perspective d'avancement de la justice, les citoyens de la communauté auraient dû avoir une voix dans la conception du cadre de négociations des maisons pour se mettre d'accord sur ses modalités.

Le fait que la minière devait composer avec des échéanciers pour arriver à mettre la mine en production a été problématique puisque les étapes du projet devaient se réaliser rapidement. Cela vient fournir un élément de réponse à notre première sous-question pourtant sur l'influence du contexte organisationnel sur la pratique des acteurs de la compagnie minière. En effet, nous avons pu voir que c'est l'échéancier qui conditionnait le rythme des rapports avec la communauté au détriment de la temporalité vécue par cette dernière. Notons toutefois qu'outre cet élément, nous n'avons pas réussi à faire ressortir d'autres informations sur les contraintes potentiellement exercées par le cadre organisationnel sur la conception et les pratiques de justice des acteurs de la compagnie minière. Nous croyons que ce qui explique ce manque de données à ce sujet vient du fait que nous avons interrogé des gens de la haute direction d'Osisko et que pour eux, le cadre organisationnel était intériorisé comme une évidence et n'était pas vécu ou perçu comme une contrainte. Encore là, nous avons pu constater que les répondants de la minière souhaitaient

procéder rapidement avec la relocalisation des maisons et la construction du site, mais jamais on n'évoquait directement ou indirectement des exigences organisationnelles. Nous aurions effectivement gagné à interroger ceux-ci de manière plus précise sur leur motivation à procéder de cette manière.

Cette pression relative à l'échéancier s'est fait ressentir chez des répondants de la communauté qui ont perçu que la relocalisation avait été faite de manière rapide et parfois même improvisée. D'autant plus que cette étape a été amorcée avant les audiences du BAPE et qu'elle s'est poursuivie pendant celles-ci. C'est-à-dire que l'intérêt de la minière aurait déterminé le déroulement des étapes du projet, en compromettant l'établissement de rapports équitables avec la communauté. Le projet a donc semblé décidé d'avance, seules ses modalités pouvant être discutées. Bien que dans le discours de la minière ainsi que chez certaines personnes de la communauté. On pouvait ressentir une volonté que le projet soit réalisé sans délai et donc que la relocalisation s'effectue rapidement, cette étape aurait gagné à être moins précipitée pour permettre une véritable discussion sur le fond du projet pour que les gens de la communauté fasse l'expérience d'une plus grande justice.

Des problématiques sont survenues au niveau de la relation que la minière a entretenues avec le comité de suivi où elle aurait cherché à maintenir un contrôle sur ses communications et aurait eu de la difficulté à transmettre les informations que le comité lui demandait. Il semble donc que la minière a cherché à garder un certain degré de contrôle sur les structures de rapports avec les communautés. Cela est sans compter les nombreux problèmes qu'a connus son fonctionnement et qui se sont manifestés par une succession rapide de présidents et de problématiques internes au sein du comité de suivi. Les répondants intermédiaires et certains répondants de la communauté soulignent que ces difficultés peuvent s'expliquer par la nouveauté de cette démarche dont Osisko était à établir les modalités de fonctionnement. Pour les répondants intermédiaires, l'approche d'Osisko a eu le mérite, malgré les ratées

qu'elle a pu connaître, de mettre de l'avant des initiatives qui sortaient des sentiers battus en matière de rapports avec les communautés, notamment au niveau de la mise en place du comité de suivi. Pour beaucoup de gens de la communauté, Osisko a constitué un modèle et un exemple de minière se comportant de manière juste par son approche proactive envers la communauté. D'ailleurs, certains répondants de la communauté ont évoqué l'accessibilité, l'écoute et la transparence d'Osisko à leur égard. Toutefois, les difficultés connues par le comité de suivi ont favorisé une méfiance de gens de la communauté à l'égard des rapports développés par Osisko et ont favorisé leur organisation au sein de leurs propres comités pour faire valoir leurs revendications en remettant en cause les dynamiques de pouvoir en cours. On peut bien le voir dans les revendications du Comité de vigilance dont les critiques étaient particulièrement sévères à l'égard d'Osisko pour qui la démarche relevait davantage de l'information que de la consultation. D'ailleurs, on souligne que les gens de la communauté ont dû se mobiliser afin de contrebalancer le déséquilibre de pouvoir dans les rapports en mettant de la pression pour que leurs préoccupations soient prises en compte. Dans une perspective d'avancement de la justice, la voix des citoyens aurait dû avoir une place réelle au sein de la démarche ne nécessitant pas qu'ils se mobilisent pour se faire entendre.

Pour terminer, Kemp *et al.* (2011) soulignent l'importance que la question des rapports avec la communauté ne soit pas reléguée au second plan dans l'entreprise, mais soit prise en compte par les différents départements au sein de l'entreprise. On peut constater que chez Osisko, il s'agit d'un enjeu qui a mobilisé plusieurs personnes au sein de l'organisation avec, au premier plan, les gens de la haute direction. De plus, les employés ont été conscientisés à cet enjeu où on leur demandait d'être attentifs aux préoccupations et aussi d'agir dans le respect de la communauté. Toutefois, pour les répondants intermédiaires, cela pouvait aussi générer une confusion au sujet de la personne responsable des relations avec la communautés dans l'entreprise.

En somme, lorsque l'on s'intéresse à la manière dont les rapports développés par Osisko permettent de prendre en compte la dimension du pouvoir, nous pouvons constater que ceux-ci témoignent d'un avancement partiel de la justice. Nous avons pu voir que le contexte organisationnel a favorisé la promotion des intérêts de l'entreprise qui étaient soumis à un échéancier à respecter. C'est ainsi que la minière s'est alliée avec l'acteur influent que constitue la municipalité pour procéder rapidement à la relocalisation et a cherché à maintenir un certain contrôle sur le comité de suivi. De plus, les plaintes étaient jugées selon des critères objectifs, laissant de côté la dimension subjectivement vécue par la communauté. On peut par contre saluer les tentatives de la minière pour rendre plus inclusifs les processus de décision entourant le projet par la mise en place de groupes de consultation. D'ailleurs, pour certaines personnes de la communauté, la minière a constitué par son engagement auprès de la communauté et de la municipalité ainsi que par son engagement en matière de relations un exemple, voire un modèle de minière juste. Par contre, d'autres ont critiqué ces comités mis en place comme des initiatives relevant de l'information plutôt que de la consultation, critiques qui ont mené à la mobilisation de gens au sein de leurs propres comités pour venir contrebalancer le déséquilibre de pouvoir dans leur rapport à la minière.

### *5.1.2 La dimension du dialogue*

Pour faire avancer la justice procédurale et interactionnelle, le dialogue se doit d'être au coeur des rapports avec les communautés. Le dialogue est à distinguer d'une approche simplement basée sur les relations publiques et va au-delà de la simple consultation : il s'agit d'une démarche visant l'atteinte d'une compréhension mutuelle entre les acteurs où ceux-ci co-développent leur connaissance (Kemp *et al.*, 2011). Le dialogue n'est pas contraint par le temps, il porte sur l'échange d'histoire et d'expérience et pas seulement sur la collecte d'information pertinente au projet. Le

dialogue repose sur la volonté de bâtir une compréhension mutuelle entre les acteurs et non d'atteindre les objectifs d'un projet minier. Il s'agit donc de mettre en place des espaces où les acteurs peuvent discuter de leurs intérêts et de leurs valeurs, et où les promoteurs d'un projet doivent démontrer une rétroaction fiable et honnête dans leurs échanges avec la communauté.

La dimension du dialogue nous permet de mettre en lumière l'évolution qu'a connue le niveau d'engagement des rapports développés par Osisko qui, comme nous l'avons vu dans l'analyse de nos entrevues, serait passé d'une approche initialement plus unidirectionnelle à une approche plus bidirectionnelle. Dans cette perspective, notons qu'Osisko avait d'abord adopté des démarches visant à informer la communauté dans une perspective plutôt unidirectionnelle. On peut penser notamment aux assemblées publiques ou encore aux différents mécanismes qui ont été mis en place pour tenir informée la population telles des chroniques dans les journaux ou des dépliants. Ces initiatives, bien qu'elles témoignaient tout de même d'une plus grande transparence dans l'industrie minière à l'époque, comportaient une dimension visant à convaincre les gens du bien-fondé du projet. De plus, on cherchait plutôt à répondre aux inquiétudes des gens par des faits sans véritablement dialoguer avec les intérêts et les valeurs de la communauté. Il est par contre essentiel d'entretenir un dialogue entre les individus sur la nature des conflits puisque ceux reposant sur des faits nécessitent une approche différente de ceux reposant sur les valeurs. Alors que les intérêts sont individuels, rationnels, calculables et négociables, les valeurs, elles, sont partagées, morales, non quantifiables et non négociables et font appel à un dialogue social devant s'inscrire en amont de la conception du projet (Gendron, 2014). Il est donc important de bien comprendre les éléments porteurs de conflits afin d'identifier les meilleurs moyens pour les résoudre. Pour ce faire, il faut s'assurer d'engager les gens de la communauté dans un dialogue continu, sinon leur sentiment de frustration et d'impuissance risque de se renforcer, favorisant alors l'émergence de tensions et de conflits.

D'ailleurs, nous avons pu voir que c'était le cas avec l'émergence de comités de quartier qui se sont mobilisés pour faire valoir leurs préoccupations au travers notamment des médias. Alors que du côté de la minière, cette mobilisation était expliquée par un refus du dialogue de la part des « opposants », celle-ci peut s'expliquer par la mise en scène d'autres valeurs avec lesquelles les stratégies d'information de la minière n'entraient pas en dialogue. Nous pouvons donc constater la présence d'une rupture entre la minière et une partie de la communauté où le dialogue était pratiquement inexistant, ne se faisant que par les médias. Notons qu'autant pour la minière que pour l'acteur intermédiaire ainsi que pour certains répondants de la communauté, les médias ont contribué à donner une vision erronée de la réalité en insistant sur les problématiques et en oblitérant l'appui que le projet bénéficiait dans la communauté. Néanmoins, nous sommes d'avis que la minière aurait dû développer un véritable dialogue reposant sur la compréhension mutuelle avec l'ensemble des gens de la communauté, ce qui aurait pu atténuer l'émergence des rapports conflictuels que nous avons constatés.

La démarche d'Osisko a néanmoins mis de l'avant des initiatives laissant une certaine place aux échanges entre les acteurs, notamment à travers le GCC. Il faut par contre noter que cette instance a fait l'objet de nombreuses critiques comme nous l'avons vu au point précédent. Ces initiatives sont intéressantes et témoignent d'un plus grand engagement de l'entreprise envers un dialogue. Notons toutefois que le GCC témoigne plutôt d'une consultation que d'un réel dialogue, puisque son format était dicté par la minière et qu'un de ses mandats était, rappelons-le, de gérer la question de la relocalisation, étape dont la réalisation rapide était dans l'intérêt de la minière. Le GCC ne visait pas à discuter de la pertinence du projet. Pour faire avancer la dimension du dialogue, les initiatives d'Osisko auraient dû mettre un accent plus important sur l'échange et la compréhension mutuelle dans le but de co-construire leurs connaissances et compréhensions du projet plutôt que d'échanger sur les

données factuelles du projet parfois de manière unidirectionnelle, de la minière vers la communauté.

Osisko a aussi mis en place un Centre de relations communautaires et a embauché deux personnes originaires de la région chargées des relations communautaires à Malartic, dont une directrice des communications. C'est ainsi que les gens de la communauté pouvaient avoir accès à la minière et que du personnel de la minière allait directement à leur rencontre, permettant la création d'espace de dialogue informel entre la minière et la communauté. Kemp *et al.* (2011) soulignent l'importance que du personnel et des ressources en quantité suffisante soient mis à la disposition du département des relations avec la communauté. À cet effet, on peut noter que des ressources semblent avoir été allouées en quantité suffisante. Notons toutefois qu'un bris de confiance s'est créé entre la minière et une partie de la communauté lorsque la présidente du GCC a été embauchée à titre de directrice des communications chez Osisko. Cela a nui à la crédibilité du GCC qui a été perçu comme constituant un espace de dialogue au service de la minière.

Les gens de la communauté pouvaient porter leur plainte de différentes manières, que ce soit au comité de suivi, au Ministère de l'Environnement ou encore directement à la mine. Cela permettait d'accroître l'accessibilité des moyens pour porter des plaintes pour la communauté. À cet effet, on souligne la collaboration entre la minière et le comité de suivi dans le suivi et la gestion des plaintes. La rétroaction quant aux plaintes soulevées par les gens aurait été par contre problématique. Plusieurs résidents ont souligné ne pas avoir reçu de retour aux plaintes laissées à la minière et ont déploré le manque de suivi concernant le traitement qui était fait de leur plainte. Ainsi, on peut se demander si un véritable dialogue était développé dans la manière dont les plaintes étaient gérées et traitées. Dans la perspective du dialogue, Osisko aurait gagné à s'assurer qu'il y ait une rétroaction fiable et un processus transparent dans la manière dont les plaintes étaient reçues et traitées.

Le dialogue entourant la relocalisation a semblé problématique puisque les gens de la communauté ont évoqué à plusieurs reprises que lorsqu'ils voulaient discuter d'éléments entourant ce processus, on leur disait que plusieurs éléments relevaient du cas par cas. Ainsi, le dialogue entourant les paramètres de la relocalisation semble avoir fait l'objet d'une discussion limitée dans la communauté. Les gens relocalisés ont par contre souligné que les gens d'Osisko ont respecté les engagements qu'ils ont pris à leur égard, qu'ils aient été écrits ou verbaux. Par contre, certaines problématiques sont évoquées au niveau de la mise au point des résidences relocalisées. Osisko aurait par contre chaque fois remédié à la situation bien que certains délais aient été déplorés par moment.

De plus, des problématiques ont été relevées au niveau des informations contradictoires et de différentes rumeurs ayant circulé autour du projet à Malartic, notamment au niveau des montants et des compensations reçus par les gens relocalisés. Ces informations contradictoires ou erronées circulant à propos du projet illustrent les ratées du dialogue où celui-ci n'est pas parvenu à construire une compréhension commune quant aux paramètres du projet, alimentant la jalousie et la division sociale au sein de la communauté dans ce contexte d'incompréhension et de manque de transparence.

Finalement, notons que les nouveaux propriétaires de la mine poursuivent leur engagement vers un dialogue plus soutenu avec la communauté au sein de la démarche de co-construction qu'ils ont lancée en 2015 dans le but de « développer un mode d'échange collaboratif et ainsi améliorer la cohabitation » et qui s'est structurée autour d'ateliers de co-construction ainsi que de nombreuses rencontres avec différentes parties intéressées (Mine Canadian Malartic, 2015). Cette démarche semble témoigner d'un plus grand engagement envers la dimension du dialogue où la minière cherche à construire une compréhension mutuelle des problématiques entourant la mine en étant à l'écoute de l'expérience que font les gens de la

communauté des activités de la mine. Dans une perspective de plus grande justice dans le dialogue, la minière aurait dû dès le départ mettre l'accent sur une réelle volonté de bâtir une relation avec la communauté où l'objectif n'aurait pas été de convaincre la communauté, mais de développer une relation avec celle-ci.

En somme, dans la perspective du dialogue, les rapports entre Osisko et la communauté de Malartic ont été structurés autour d'un dialogue qui a reposé davantage sur le partage d'information que sur la compréhension mutuelle des expériences et des valeurs des acteurs en présence. Les structures de dialogue mises en place par Osisko ont été perçues davantage comme des structures d'information que de consultation ce qui a favorisé l'émergence de conflits qui s'est manifestée avec la création de comités de quartier qui se sont mobilisés pour faire entendre leurs préoccupations. Les rapports mis de l'avant par Osisko témoignent d'un avancement progressif et partiel de la dimension du dialogue à travers notamment les modifications apportées au fonctionnement du GCC et du comité de suivi qui ont favorisé un plus grand dialogue. C'est une progression qui semble d'ailleurs se poursuivre avec la démarche de co-construction lancée par la mine Canadian Malartic. Rappelons aussi l'importance des ressources matérielles et humaines mises en place par Osisko qui illustre son engagement envers cette dimension de dialogue.

### *5.1.3 Dimension de la participation*

Finalement, la dernière dimension de la justice procédurale et interactionnelle est la participation, qui constitue selon Kemp *et al.* (2011) une dimension particulièrement difficile à prendre en compte pour toute entreprise. La participation renvoie notamment à l'idée de collaboration avec les communautés locales sur la forme que prendront les structures de rapports mises en place autour du projet, mais aussi sur le projet en tant que tel. Dans cette perspective, le degré d'influence des gens sur ces paramètres est important à prendre en considération, notamment à savoir si cette

influence est réelle ou symbolique. De plus, il ne s'agit pas seulement d'impliquer des gens, mais de s'attarder aux personnes impliquées et à la sélection des participants à travers un processus impartial qui laisse la place de manière représentative aux différentes personnes de la communauté, notamment les gens marginalisés.

En terme de participation, les citoyens ont été invités à prendre part au GCC et au comité de suivi par la suite où l'on a sollicité leur contribution, ce qui constituait une première dans le domaine minier à l'époque. La participation des gens était sollicitée sur certaines modalités du projet, mais il ne s'agissait pas d'une participation portant sur le fond du projet, des comités étant mis en place pour servir de lien entre la minière et la communauté. Cette participation des gens de la communauté au départ au sein du GCC a permis à la communauté d'avoir une influence sur les modalités de déménagements et de dédommagements liés à la relocalisation. La participation au sein du comité de suivi est intéressante puisque les membres qui y siègent et qui sont en partie issus de la communauté ont une influence sur le traitement des plaintes en faisant le suivi des dossiers et en relançant la minière lorsque les solutions proposées leur semblaient insuffisantes. La participation des gens de la communauté a également été sollicitée au conseil d'administration du FEMO qui est composé majoritairement de citoyens de Malartic et de la région n'étant pas liés à Osisko. Ainsi, les retombées de cette initiative sont déterminées par la participation des gens de la communauté selon leurs besoins. C'est ainsi que plusieurs des répondants de la communauté nous ont souligné avoir perçu que la communauté avait eu une influence sur le projet, ses modalités et ses retombées.

Néanmoins, l'influence de la participation de la communauté a été perçue comme limitée par d'autres répondants de la communauté qui ont perçu que leur voix n'était pas entendue dans un processus de participation, mais plutôt de réaction de la minière face aux pressions de leur mobilisation. C'est ainsi que pour certains, l'influence de la

communauté n'était pas une question de participation, mais de mobilisation. Pour témoigner d'un réel engagement envers la participation citoyenne, celle-ci aurait dû être encouragée par la minière et être réellement prise en compte en amont de la nécessité de ceux-ci de se mobiliser.

Au niveau de la participation sur la forme des rapports mises en place autour du projet, les gens de la communauté ont semblé avoir une influence limitée sur la structure des comités. Le GCC a été mis en place par Osisko qui en avait déterminé le fonctionnement qui, comme nous l'avons vu, a fait l'objet de critiques au niveau de sa transparence. Pour ce qui est de la sélection de ses membres, la participation des citoyens a été sollicitée, mais celle-ci se limitait au départ aux gens à relocaliser, la décision d'élargir au reste de la communauté n'étant prise qu'à la suite de la relocalisation puisque l'on considérait que les premières personnes concernées étaient les gens à relocaliser. Nous avons toutefois pu constater qu'il a semblé difficile d'attirer la participation des gens. De plus, c'est la minière qui choisissait les membres de ce comité à partir des candidatures reçues. Bien qu'on nous ait souligné la nature impartiale du processus, nous jugeons que cela est problématique à l'égard de l'avancement de la justice puisque c'est la minière qui retient le pouvoir de déterminer qui peut participer au sein du comité. Pour assurer une participation effective dans leurs rapports avec la communauté, la minière aurait dû solliciter la contribution de la communauté sur les enjeux concernant la forme, le rôle et le fonctionnement qu'allaient prendre les comités mis en place tout en mettant de l'avant un processus de sélection des membres plus transparent et collégial. Nous avons pu constater que des changements ont été apportés au GCC, mais ceux-ci ont semblé être davantage le fruit de la mobilisation citoyenne qui en a critiqué le manque de transparence que de la participation des membres dans le comité.

Le comité de suivi a, quant à lui, été mis en place suivant les recommandations du BAPE qui en réclamaient la création. L'influence des gens de la communauté sur ce

comité a semblé plus importante en ce que celui-ci se voulait réellement indépendant de la minière et était doté d'un financement. Les membres du comité de suivi étaient choisis par ses représentants et ceux-ci en contrôlaient le fonctionnement. Malgré cette plus grande ouverture à la participation, nous avons vu que ce comité fait face à de nombreuses problématiques où celui-ci n'est pas parvenu à se positionner comme un interlocuteur crédible pour la communauté. Cela s'est d'ailleurs manifesté dans les difficultés qu'a connues le comité de suivi à assurer sa présidence et à attirer des membres. D'ailleurs, nous avons vu que différents groupes dans la communauté se sont formés pour faire entendre leurs préoccupations et leurs intérêts. On peut donc s'interroger sur la non-implication des gens de la communauté qui ont préféré s'impliquer dans leur propre comité de quartier. Les difficultés du comité de suivi ont culminé avec la démission de ces membres qui critiquaient entre autres la trop grande influence d'Osisko sur le comité qui semblait vouloir garder un certain contrôle sur ses communications, nuisant ainsi au plein déploiement de cette structure participative.

Le rapport de diagnostic mandaté à la firme Raymond Chabot Grant Thornton pour résoudre cette problématique a mené à un travail de relance du comité qui a permis de graduellement rebâtir la crédibilité du comité de suivi et de relancer cette structure de participation sur de nouvelles bases plus solides en ressortant des pistes d'intervention pour établir la manière de fonctionner entre la minière et le comité de suivi.

Finalement, nous avons pu constater que cet engagement envers la dimension de la participation a poursuivi son évolution chez les nouveaux propriétaires de la mine au sein de leur démarche de co-construction à laquelle les différentes parties intéressées ont été appelées à participer. Cette démarche aboutira entre autres à la création d'un groupe de travail qui aura pour tâche d'élaborer « un guide des bonnes pratiques pour annuler, atténuer ou encore compenser les impacts que peuvent générer les opérations

de la mine » (Mine Canadian Malartic, 2015). Il s'agit d'une initiative intéressante dans la perspective de la participation puisqu'on peut penser que les gens de la communauté auront une plus grande influence sur les activités de la mine au niveau des moyens mis en place pour mitiger les impacts de ses activités.

Au terme de cette section, nous pouvons affirmer que la dimension de la participation a été prise en compte de manière progressive par la minière Osisko. Au départ, la mise en place du GCC a plutôt été imposée par la minière qui retenait le pouvoir d'en choisir les membres. De plus, ce comité avait une portée limitée, se concentrant principalement sur les enjeux entourant la relocalisation. La transformation de ce comité en comité de suivi a témoigné d'une plus grande participation puisque la structure se voulait indépendante de la minière tant dans son fonctionnement que dans le choix de ses membres. Néanmoins, nous avons vu que l'indépendance de ce comité avait été vécue difficilement par les gens impliqués et remise en question par certains gens de la communauté. Le travail de relance qui s'en est suivi a par contre permis au comité de suivi d'être remis sur pieds sur de nouvelles bases plus crédibles. Finalement, la démarche de co-construction menée actuellement par les nouveaux propriétaires semble témoigner d'une volonté de mieux harmoniser la cohabitation entre les deux parties.

## **5.2 La justice distributive**

Dans la perspective de la justice distributive, nous devons nous attarder à l'équité dans la distribution des bénéfices et des impacts du projet. Cette équité émane, comme nous l'avons vu, de la comparaison que font les individus entre leurs contributions (input) et leurs rétributions (output) et celles à l'égard d'autres individus ou groupes dans une situation donnée. Dans la perspective d'un projet minier, la contribution des communautés renvoie aux impacts qu'elles subissent et qui permettent à la mine de poursuivre ses activités. Les rétributions renvoient aux

bénéfices que comporte le projet pour la communauté. La dimension comparative renvoie à la justice intragénérationnelle, soit la manière dont les répercussions et les bénéfices sont distribués entre les gens au sein de la communauté, mais aussi de quelle manière ces impacts et ces bénéfices se comparent à ceux de projets semblables pour d'autres communautés. De plus, il faut prendre en compte l'équité intergénérationnelle où les bénéfices et les impacts doivent être répartis équitablement entre les générations.

### *5.2.1 Les bénéfices*

La dimension des bénéfices est une de celles ayant le mieux été prises en compte par Osisko qui s'est employé à maximiser les différentes retombées pour la communauté de Malartic. On peut identifier trois types de bénéfices que le projet a apportés, soit économique, social et même environnemental bien que ceux-ci soient plus importants pour les deux premiers types. Nous allons nous attarder à l'avancement de la justice dont témoignent les rapports d'Osisko avec la communauté à l'égard de ces trois types de bénéfices en prenant en considération leur équité intergénérationnelle et intragénérationnelle. Pour faire avancer la justice, il est essentiel que les bénéfices d'un projet soient adaptés aux besoins de la communauté. À cet effet, rappelons que Malartic faisait face à un contexte socio-économique difficile caractérisé par une diminution de sa population, une sous-scolarisation et un important taux de chômage. C'est ainsi que pour plusieurs des répondants de la communauté, leur milieu avait besoin d'être redynamisé.

D'abord, au niveau des bénéfices économiques, Osisko a favorisé l'économie de la communauté de la région en donnant la priorité à l'emploi local, la formation des gens et en maximisant ses achats locaux. Pour les répondants de la minière, le projet a permis de faire de cette communauté un pôle économique de la région. Toujours selon eux, la formation offerte à leurs employés et le développement de leur expertise

dans le travail minier leur permettront d'être mieux outillés à titre personnel pour se retrouver un emploi après la fermeture de la mine. L'arrivée de ce projet minier a par contre été porteuse d'iniquité intragénérationnelle où les gens travaillant chez Osisko sont devenus plus riches et les gens ne travaillant pas pour Osisko sont devenus plus pauvres étant donné l'augmentation du coût de la vie. Bien qu'Osisko ait favorisé l'emploi et l'achat local, ce n'est donc pas toutes les personnes qui ont pu bénéficier du projet.

Pour plusieurs répondants de la communauté, le projet a apporté d'énormes bénéfices pour la communauté et a permis de la « sauver » et de la redynamiser. Ceux-ci parlent d'un sentiment de fierté redonné à leur communauté qui peut désormais se démarquer des autres municipalités des alentours et où Osisko s'est comportée de manière modèle à leur égard. À l'opposé, un répondant critique la portée des bénéfices qui n'a constitué que des « grenailles » et le fait que la municipalité aurait dû négocier davantage de redevances dans le cadre de ce projet. De plus, des gens ont déploré le fait que l'arrivée d'Osisko n'a pas entraîné une diversification économique aussi importante qu'escomptée. Ainsi, bien que la communauté bénéficie de l'arrivée de la minière, elle demeure vulnérable à la fin de ses activités. Cela rejoint les constats de l'étude menée par Institut national de santé publique du Québec qui notait la présence d'avis partagés au sein de la communauté quant aux retombées économiques du projet (INSPQ, 2015).

Dans le but de soutenir le développement à long terme de la municipalité, la minière a mis en place le FEMO, une première au Québec, constituant un fond dont l'argent est investi dans différents projets de la communauté. Toutefois, certains bémols ont été émis sur l'utilisation faite de ces fonds qui auraient plutôt permis d'acheter des tables et des chaises que d'investir dans des projets structurants pour la communauté. Dans la perspective de l'équité intergénérationnelle, on constate que ce projet minier a le potentiel d'engendrer de fortes iniquités en générant d'importants bénéfices

économiques pour une courte période de temps et pour certaines personnes, iniquités risquant d'être accentuées par la faible diversification économique survenue dans la communauté qui la rend plus vulnérable à la fin des activités minières. Le FEMO constitue une initiative intéressante pour partager les bénéfices du projet actuel avec les générations futures. On peut toutefois s'interroger à savoir si cela sera suffisant pour assurer la pérennité de la communauté.

Au niveau social, les infrastructures reconstruites par Osisko ont été accueillies favorablement par près de la totalité des répondants d'autant plus que l'on soulignait la bonne qualité de celles-ci en comparaison des précédentes qui étaient désuètes. Il s'agit d'une initiative qui a été saluée par plusieurs comme conférant un legs durable pour la communauté. Osisko a également financé la construction de nouvelles infrastructures comme un stade permettant d'accueillir différents événements ainsi que la construction d'un parc multi-usage adjacent au mur vert après avoir racheté de nouvelles résidences. Toutefois, les intentions derrière la création de ce parc ont été critiquées par un des répondants comme ayant servi les intérêts de la mine en permettant le changement de zonage résidentiel en zone espace vert permettant d'assouplir les normes d'exploitation de la mine. On souligne également que l'arrivée d'Osisko a permis un certain rajeunissement de la population avec l'arrivée de nouvelles familles ce qui a permis d'augmenter le nombre d'élèves dans les écoles. Néanmoins, un répondant critique le fait que l'augmentation démographique pressentie ne se serait pas matérialisée, ce qui a été constaté dans les chiffres du recensement qui montrent que la population a continué de diminuer malgré l'entrée en exploitation de la mine.

Dans une perspective d'avancement de la justice, ces nouvelles infrastructures sont intéressantes puisqu'elles serviront aux générations futures. Pour ce qui est des autres bénéfices que le projet a apportés, ceux-ci ont été perçus de manière différente par les gens de la communauté. Pour certains le projet minier a été largement positif alors

que pour d'autres, ses bénéfices se sont avérés moins importants qu'escomptés et plutôt limités en comparaison de ses impacts.

Finalement, du point de vue de l'environnement, malgré les nombreux impacts qui sont associés au projet, nous pouvons constater qu'Osisko a permis la restauration de l'ancien site minier abandonné de la East Malartic qui était à la charge du gouvernement du Québec en s'entendant pour payer la moitié de la facture. Osisko a utilisé ce site pour y déverser ses résidus miniers neutres permettant d'enrayer le drainage minier acide sur le site. Cet aspect est intéressant dans la perspective de la justice intergénérationnelle puisqu'il s'agit de diminuer les impacts environnementaux pour les générations futures. Notons que l'entente a fait l'objet de critiques de la part de la coalition Pour que le Québec ait meilleure mine puisque le gouvernement y assumait tous les risques pendant les trois premières années d'opération de la mine.

En somme, les bénéfices liés au projet d'Osisko ont été perçus de manière différente par la communauté à l'égard de la justice. Pour certains, ces bénéfices ont été porteurs d'une plus grande justice, Osisko étant citée comme un modèle et un exemple ayant permis de redynamiser la ville et de lui offrir de nouvelles infrastructures de qualité supérieure. Pour d'autres, les bénéfices ont plutôt été moins importants qu'escomptés et ne justifient pas l'importance des impacts, impacts auxquels nous allons maintenant nous attarder.

### *5.2.2 Impacts*

De la même manière dont nous venons de procéder pour faire l'analyse des bénéfices liés au projet minier, nous allons nous attarder aux impacts de types économique, social et environnemental engendrés par le projet d'Osisko sur la communauté. La question des impacts liés aux activités minières est particulièrement importante étant

données l'ampleur et la diversité de ceux-ci. Dans une perspective d'assurer une plus grande justice, il est nécessaire que les différents impacts du projet soient distribués de manière équitable entre les différents acteurs et que ceux-ci ne soient pas plus importants pour les prochaines générations. De plus, ceux-ci doivent être mitigés de façon à ce qu'ils soient moins importants que les bénéfices que comporte le projet.

Au niveau des impacts économiques, l'augmentation du coût de la vie affecte particulièrement les gens ne travaillant pas à la mine qui ne bénéficient pas des importants salaires liés à ces emplois. De plus, nous avons pu constater que la reprise économique et la diversification économique ont été moins importantes qu'anticipées par les gens de la communauté. Cela influence négativement l'équité intragénérationnelle où certaines personnes de la communauté subissent de manière plus importante la hausse du coût de la vie ainsi que celle intergénérationnelle où les générations futures bénéficieront peu des retombées du projet dont on croit qu'elles seront limitées à la durée de vie de la mine.

Des répondants nous ont affirmé que le projet avait eu un impact positif sur l'augmentation de la valeur des maisons et sur l'investissement dans la rénovation des maisons. Par contre, de nombreux propriétaires vivant près de la fosse ont évoqué aussi des craintes concernant la perte de la valeur de leur maison et les difficultés potentielles à la revendre étant données les nuisances qu'ils subissent. De plus, plusieurs répondants de la communauté nous ont fait part de différents impacts sur la santé tant physique que psychologique. La question de la poussière a été évoquée comme pouvant affecter les gens de santé fragile et est une importante source d'inquiétude tout comme l'impact des vibrations sur les bâtiments. Ces impacts renforcent un sentiment d'iniquité dans la communauté puisque certaines personnes ressentent plus de préjudices que d'autres quant aux impacts de la mine. Par contre, plusieurs répondants interrogés de toutes les catégories d'acteurs nous ont souligné les nombreux efforts faits par Osisko pour atténuer les impacts de ses activités que ce

soit au niveau des nuisances associées aux bruits, à la poussière ou aux sautages. D'ailleurs, les répondants de la mine ont affirmé sentir une responsabilité envers les impacts de leur activité, et ne désirent pas se comporter en « cow-boys » et veulent éviter les infractions. On souligne la préoccupation qu'ont les employés à l'égard des impacts sur la communauté puisqu'ils en sont eux-mêmes issus pour une partie.

La question des compensations a été porteuse de tensions dans la communauté puisque les personnes relocalisées ont été perçues comme étant des privilégiés ayant eu la chance d'améliorer leur condition de vie avec le projet d'Osisko alors que les autres propriétaires n'ayant pas été relocalisés n'ont pas bénéficié de ces « avantages ». C'est ainsi que les citoyens vivant près de la fosse ont dû subir des impacts plus importants sans recevoir de compensations. Ces impacts sont d'autant plus importants que des répondants intermédiaires et de la communauté critiquent la taille insuffisante de la zone tampon mise en place par Osisko entre la fosse et les résidences. Un des répondants souligne également les difficultés vécues par les locataires relocalisés qui ont eu de la difficulté à obtenir des compensations satisfaisantes.

Les tensions ont été d'autant plus importantes que le fardeau de la réalisation du projet reposait sur le consentement des gens à relocaliser aux offres « famineuses » de la minière. À cet effet, la spéculation sur ces offres a été soulignée comme ayant favorisé des tensions dans la communauté et de la jalousie en alimentant une surenchère dans les demandes adressées à Osisko. De plus, des répondants de la communauté critiquent la rapidité avec laquelle Osisko a procédé à la relocalisation qui a paru manquer de sensibilité par moment. Un répondant affirmait d'ailleurs qu'Osisko a divisé pour régner à Malartic en achetant le silence des citoyens dans les négociations de gré à gré. Les gens relocalisés ont rapporté avoir subi différents préjudices à leur demeure au niveau de bris ou encore de délais dans le processus de relocalisation. Néanmoins, les répondants de la communauté ont souligné presque

unanimement l'écoute dont faisait preuve Osisko qui a au final réglé toutes les problématiques qui lui ont été signalées. Ainsi, nous pouvons constater que des iniquités importantes ont été vécues et perçues par les gens de la communauté quant au processus de relocalisation et de négociation des maisons.

De plus, certains répondants de la communauté nous ont rapporté que le projet avait affecté négativement le tissu social de la communauté. Un des répondants nous affirme que cela s'est notamment fait ressentir au niveau de la diminution de l'engagement communautaire des citoyens. L'impact sur le tissu social aurait pris plus de temps à s'estomper que ce à quoi un des répondants s'attendait. Cela a donc le potentiel d'affecter négativement la justice intergénérationnelle en venant déstructurer le tissu social de la communauté pour les générations futures.

Malgré cette diversité d'initiatives et la volonté d'Osisko de diminuer les impacts de ses activités pour la communauté, pour de nombreux répondants de la communauté, celles-ci se sont avérées insuffisantes. D'ailleurs, pour un des répondants intermédiaires, la question des impacts est un des principaux éléments de tensions où les gens de la communauté: « aimeraient par contre que la minière en fasse un petit peu plus pour réduire les nuisances parce que y'ont pas personne même la minière je te dirais à estimer correctement les euh l'impact, les impacts réels des opérations de la mine sur la population » (6 :91). Cette idée que la minière aurait mal évalué les impacts de ses activités est présente chez plusieurs répondants de la communauté qui critiquent le fait qu'Osisko aurait affirmé que la construction du mur vert réglerait les problèmes liés aux nuisances alors que cela n'aurait pas été le cas. Les gens ont continué de subir des nuisances, que ce soit au niveau du bruit ou de la poussière qui ont été particulièrement importants pour les gens vivant près de la fosse. Un des répondants de la communauté est particulièrement critique à l'égard du fait que le décret encadrant les opérations de la mine ait été rouvert à plusieurs reprises pour en assouplir les normes d'exploitation. Cela renforce donc un sentiment d'iniquité

puisque la minière peut alors augmenter les nuisances émanant de ses activités. Notons que des gens de la communauté se sont également mobilisés pour soutenir la minière dans ce mouvement pour assouplir les normes de la mine afin que celle-ci soit assujettie aux normes des autres mines. Cela a été perçu par un des répondants de la communauté comme ayant favorisé la polarisation de la communauté entre les gens supportant Osisko et ceux qui en subissent les impacts et a été perçu comme de « l'intimidation corporative » puisque la mine affirmait ne pas pouvoir poursuivre ses activités normales avec ces normes. Il s'agit d'enjeux affectant négativement la justice intragénérationnelle où certaines personnes de la communauté subissent plus d'impacts alors que d'autres reçoivent plus de bénéfices du projet.

Des inquiétudes ont été manifesté quant aux impacts des activités minières sur l'approvisionnement en eau des citoyens, notamment ceux possédant des puits et sur la qualité de l'eau qui pourrait menacer la faune aquatique. Ces inquiétudes favorisent une perception d'injustice intragénérationnelle puisque le puits de certains résidents risque d'être affecté et d'injustice intergénérationnelle alors que la qualité et l'approvisionnement en eau pour les générations futures sont compromis.

Ces impacts sont par contre perçus de manière différente au sein de la communauté. Pour certains, Osisko est une entreprise modèle qui en a fait beaucoup pour diminuer ses impacts qui sont largement compensés par les bénéfices pour la communauté. Ces personnes sont d'avis que ces impacts sont minimes en comparaison de ceux que subissaient avant la communauté de la part des entreprises qui assuraient la vitalité économique de la communauté comme Domtar. Pour d'autres, les bénéfices apportés par le projet ne sont pas parvenus à compenser l'ampleur des impacts, ce qui serait d'autant plus vrai pour les résidents près de la fosse pour qui le jeu n'en a pas valu la chandelle. De plus, on souligne que les nuisances admissibles à l'époque ne le sont plus aujourd'hui puisque les normes et le niveau de tolérance de la société à leur égard ont évolué.

Au niveau des impacts environnementaux, Osisko a été la première compagnie minière à fournir, avant que la loi ne l'exige, une garantie financière au gouvernement du Québec couvrant 100 % des coûts pour la restauration de son site. Plusieurs répondants de la communauté nous ont mentionné que cela constituait un point rassurant d'autant plus que plusieurs sites miniers abandonnés sont présents près de la communauté et dans la région. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons la dimension des injustices passées. Notons également que la mine a mis de l'avant un processus de revégétalisation progressive de son site minier en collaborant notamment à des projets de recherche en la matière. Par contre, il faut noter que la fosse ne sera pas remblayée après la fin des activités minières. Ainsi, une cicatrice durable persistera dans l'environnement, ce qui a été critiqué par un des répondants de la communauté. Il sera donc particulièrement important de valoriser la fosse au maximum en y intégrant des projets économiques, ce sur quoi ont insisté plusieurs répondants de la communauté. Bref, dans une perspective d'avancement de la justice intergénérationnelle, Osisko a mis de l'avant des mesures visant à mitiger l'impact environnemental à long terme, mais la fosse laissera tout de même une fracture indélébile pour les générations futures.

En somme, la dimension des impacts a été vécue de manière différente au sein de la communauté. Pour certains, Osisko a constitué un modèle dont les bénéfices ont largement dépassé les impacts; pour d'autres, le jeu n'en a tout simplement pas valu la chandelle. Nous avons vu que certains groupes de la population avaient perçu et vécu des impacts de manière beaucoup plus importante que d'autres, affectant ainsi négativement la justice intragénérationnelle. De plus, bien que des initiatives ont été mises de l'avant par Osisko pour atténuer ses impacts pour les générations futures, nous pouvons penser que celles-ci continueront d'en subir certains impacts. Dans une perspective d'avancement de la justice, la minière aurait dû s'assurer que les impacts de ses activités soient plus équitablement distribués au sein de la communauté. Pour ce faire, les initiatives n'auraient pas dû se limiter à enrayer les impacts à la source,

mais auraient dû prendre en compte la manière dont ceux-ci sont vécus par les différentes personnes de la communauté pour les compenser lorsque leur atténuation est impossible.

### *5.2.3 Vision du développement de la communauté*

Pour qu'un projet soit considéré juste par la communauté, il ne suffit pas que celui-ci engendre des bénéfices plus importants que ses répercussions pour la communauté; il faut que celui-ci s'insère dans la vision du développement auquel aspire la communauté. C'est-à-dire qu'il ne faut pas seulement que le projet soit jugé juste au niveau des intérêts qu'il incarne, mais aussi qu'il s'insère dans les valeurs de la communauté. Cet enjeu est particulièrement important au niveau des projets miniers dont les impacts peuvent venir compromettre des projets alternatifs de la communauté.

Dans cette perspective, il faut prendre en compte le contexte de Malartic à l'époque, soit une communauté au passé minier où plusieurs entreprises avaient cessé leurs activités au cours des dernières années, cherchant à développer des projets pour relancer son économie. Malartic était devenue, selon certains répondants intermédiaires et de la communauté, une communauté-dortoir où les gens retournaient après leur travail se trouvant à l'extérieur, soit une sorte de banlieue en Abitibi. Plusieurs répondants de la communauté mettaient en valeur le charme de cette petite ville tranquille où il faisait bon vivre et les gens vivaient en proximité, un répondant la comparant même à une sorte de campagne en ville. Malartic était donc perçue à la fois comme une ville en déclin économique, mais aussi comme une ville tranquille où il fait bon vivre. Ces deux caractéristiques permettent de bien comprendre la tension qui a entouré la perception du projet par les gens de la communauté.

D'un côté, Malartic étant une ville au passé minier devenue ville-dortoir, l'arrivée d'un projet minier de cette ampleur était vue positivement comme un moyen de relancer la communauté par les nombreuses opportunités d'emploi et les investissements pour la communauté qu'il allait apporter. Plusieurs ont vu positivement la promesse d'Osisko de rebâtir de nouvelles infrastructures pour la communauté. Osisko s'est employé à s'insérer dans cette perspective en s'assurant que son projet bénéficie directement à la communauté en maximisant les achats locaux et en favorisant l'embauche de gens de Malartic. C'est ainsi que le projet d'Osisko a été perçu par plusieurs comme étant le meilleur projet pour redynamiser la communauté. D'ailleurs, rappelons le propos d'un des intervenants de la minière qui affirmait que : « les gens vont critiquer que la mine ne devrait pas exister. C'est quoi la solution de rechange? Comment ils vont créer 600 emplois? Comment ils vont créer 1000 emplois? Comment ils vont créer un investissement? Comment qu'ils vont faire pour taxer pour avoir une nouvelle école? » (1 :151). C'est ainsi que l'on constate que dans le discours de la minière, le développement minier apparaissait comme un des meilleurs moyens pour assurer le développement de Malartic, vision à laquelle une partie significative de la communauté semble avoir adhéré.

De l'autre côté, Malartic était également perçue comme étant une petite ville tranquille où il faisait bon vivre. C'est ainsi que l'arrivée d'Osisko a été vécue comme une perte de cette tranquillité et comme un choc dans cette petite communauté. Un des répondants parle d'un avant et d'un après Osisko, où le projet est venu créer un changement de mentalité en créant une scission entre les gens. Des répondants nous ont signifié ne pas s'être mobilisés contre le projet, mais plutôt pour questionner les différents paramètres du projet étant donné son ampleur et la relocalisation que son implantation impliquait. Ceux-ci déplorent toutefois les difficultés qu'ils avaient à pouvoir questionner le projet sans immédiatement se voir accusés d'être contre le projet et d'être des « anti-développements ». Un des répondants de la communauté

s'interroge sur la contribution réelle que le projet a apportée puisqu'il juge que celui-ci a davantage contribué à l'économie de la région qu'à celle de Malartic.

En somme, nous pouvons constater que deux types de vision du développement de Malartic se côtoyaient chez les gens de la communauté. Nous avons pu constater que la minière s'est employée à s'insérer dans la vision du développement de la communauté par l'exploitation minière à laquelle aspirait une partie de la population de Malartic, vision partagée par les gens de la minière pour qui l'industrie minière est un vecteur de développement. De l'autre côté, d'autres personnes de la communauté ont vécu un sentiment d'injustice face au projet qui est venu changer leur communauté en déstructurant son tissu social tout en ne correspondant pas à leur vision du développement.

#### *5.2.4 Les injustices passées*

La question des injustices passées est particulièrement importante dans le contexte de l'industrie minière qui est accusée d'avoir historiquement favorisé des conflits et de ne pas avoir pris en compte les impacts environnementaux de ses activités. Nous avons vu lors du chapitre 1 que l'enjeu des sites miniers abandonnés était important au Québec devant leur nombre et le coût nécessaire à leur réhabilitation. Il est important, dans une perspective d'avancement de la justice, de prendre en compte cette dimension puisque des injustices vécues par une communauté dans de précédents projets miniers risquent d'alimenter ses préoccupations et son ressentiment à l'égard de nouveaux projets. Dans une perspective d'avancement de la justice, il est essentiel pour une minière d'éviter de reproduire ces injustices en favorisant une bonne entente et en s'assurant d'investir les ressources nécessaires à la restauration du site.

Les injustices passées ont favorisé la mobilisation d'une partie des citoyens de Malartic qui se sont montrés inquiets face aux impacts potentiels qu'aurait la mine sur l'approvisionnement en eau des citoyens. En effet, un des répondants de la communauté nous a rapporté que certains résidents de la communauté avaient fait face, dans les années 1970, à une problématique de pénurie d'eau résultant des activités minières environnantes. En conséquence, des citoyens se sont mobilisés pour éviter que le projet minier actuel vienne répéter ces impacts.

Osisko a mis de l'avant la garantie de 100 % des coûts de réhabilitation du site avant même que la loi l'exige en 2013. Plusieurs personnes de la communauté ont affirmé avoir été rassurées par cette initiative qui assurera la réhabilitation du site. Cela était particulièrement important dans le contexte où Osisko proposait son projet puisque les gens de la région avaient en tête la mauvaise expérience de la mine Sigma dont le propriétaire, Mine McWatters, avait fait faillite laissant un trou béant à l'entrée de la ville voisine Val-d'Or. D'ailleurs, un des répondants de la minière a souligné justement la volonté d'Osisko à s'assurer de ne pas reproduire de telles pratiques. De plus, en restaurant le site de l'ancien East Malartic, Osisko a contribué à réparer une des erreurs du passé commises par les autres minières.

En somme, pour faire avancer la justice, il est nécessaire de prendre en compte la question des injustices passées qui nourrissent la méfiance des gens de la communauté, craignant que ces mêmes injustices se répètent. Nous avons vu qu'Osisko a pris en compte cet aspect au niveau des impacts environnementaux que laissera son projet en mettant en garantie 100 % des coûts prévus pour la restauration et en réhabilitant le site de la East Malartic.

### **5.3 Les rapports avec la communauté de Malartic développés par Osisko vers une plus grande justice?**

Maintenant que nous avons passé en détail les dimensions de la justice institutionnelle, nous allons faire la synthèse de la manière dont ces dimensions ont été prises en compte par la minière et vécues par la communauté afin de déterminer le degré d'avancement de la justice intragénérationnelle et intergénérationnelle dont ont été porteurs les rapports avec la communauté développés par Osisko. Rappelons que nous nous étions intéressés non pas à l'atteinte d'une plus grande justice, mais à l'avancement vers une plus grande justice où nous voulons nous attarder à la manière dont les transformations, même progressives, des pratiques des entreprises minières arrivent ou pas à diminuer les injustices dans les rapports entre les compagnies minières et les communautés. À cet effet, nous nous devons de rappeler brièvement le contexte dans lequel évoluait la compagnie minière Osisko, soit un contexte où les activités minières étaient de plus en plus critiquées et où l'industrie transformait ses pratiques à travers l'élaboration de différentes initiatives volontaires et codes de conduites en matière de responsabilité sociale, de développement durable, de relations avec les parties prenantes ou de consultation des communautés. Osisko évoluait donc dans le contexte de l'émergence d'une nouvelle génération de rapports.

D'abord, au niveau de la justice procédurale et de la justice interactionnelle, nous avons analysé les dimensions du pouvoir, du dialogue et de la participation. Bien qu'Osisko ait mis en place des comités pour permettre aux gens de la communauté d'avoir une certaine influence sur les paramètres du projet, elle a maintenu le déséquilibre de pouvoir en s'alliant avec la municipalité et en imposant son échéancier d'opération. Pour ce qui est du dialogue, celui-ci a été structuré initialement davantage autour du partage d'information et a été pris en compte de manière progressive au sein des différentes transformations qu'ont connues le GCC et le comité de suivi qui les ont amenés à être plus transparents et plus inclusifs. Notons

toutefois qu'Osisko a mis en place une part intéressante de ressources matérielles et de personnels en la matière. Finalement, la participation a été progressivement prise en compte à travers la plus grande indépendance laissée aux comités. Notons que celle-ci n'a par contre pas porté sur le pourquoi du projet. Bref, les rapports développés par Osisko ont su prendre en compte les différentes dimensions de la justice procédurale et interactionnelle, mais de manière incomplète et souvent de manière progressive. Nous pouvons donc affirmer que les rapports développés par Osisko en la matière ont témoigné d'une amorce intéressante dans l'industrie minière vers la diminution des injustices qui reste à être poursuivie.

Ensuite, pour ce qui est de la justice distributive, nous nous sommes penchés sur les bénéfices, les impacts, la vision du développement de la communauté et les injustices passées. Nous avons vu qu'Osisko a cherché à maximiser les bénéfices pour la communauté. Ceux-ci ont été largement salués par les gens de la communauté comme ayant permis de sauver leur communauté, mais certains critiquent que ceux-ci n'aient pas été aussi importants qu'escomptés et qu'ils aient été inéquitablement distribués. Les impacts du projet ont été nombreux et Osisko s'est employé à les mitiger ce qui a été salué. Par contre, nous avons vu que pour des citoyens, ces impacts se sont avérés supérieurs aux bénéfices et distribués de manière inéquitable. Le projet s'est inséré dans la vision du développement de la communauté, mais est entré en tension avec une partie de la communauté qui valorisait sa tranquillité. Finalement, Osisko a cherché à éviter de répéter les injustices passées, ce qui a été salué par plusieurs répondants de la communauté. Bref, nous avons pu constater que les rapports développés par Osisko avaient pris en compte les différentes dimensions de la justice distributive de manière intéressante en mettant de l'avant différentes initiatives novatrices comme le FEMO. Toutefois, nous avons pu constater que cette prise en compte a comporté des lacunes.

Pour finir, nous pouvons constater qu'Osisko a mis de l'avant des rapports avec les communautés qui ont témoigné dans chacune des dimensions de la justice institutionnelle d'un certain avancement de la justice. Notons par contre également que pour chacune de ces dimensions, des points de critique ont été soulevés témoignant de la prise en compte toujours partielle de celles-ci. Les rapports développés par Osisko constituent par contre un intéressant point de départ pour faire évoluer les pratiques de l'industrie minière vers une plus grande justice.

## CONCLUSION

La présente recherche fut l'occasion de nous pencher sur les rapports entre les compagnies minières et les communautés où une nouvelle génération de rapports tend à émerger depuis deux décennies, en réponse à un contexte où les activités minières sont de plus en plus contestés pour leurs impacts socio-environnementaux et les injustices que subissent les communautés. Cette recherche a eu pour ambition d'analyser le degré de transformation dont témoignent les rapports avec les communautés mises en place récemment par les compagnies minières. Nous voulions, dans cette perspective, nous pencher sur les représentations sociales différenciées des gens mettant en place ces rapports, soit les individus au sein de la compagnie minière, et celles des gens qui participent à ces rapports, soit les individus de la communauté.

Pour ce faire, nous nous sommes employés dans le premier chapitre à bien circonscrire l'objet de notre étude, soit les rapports entre les compagnies minières et les communautés. Nous avons à cette occasion défini la notion de compagnie minière ainsi que celle de communauté en distinguant cette dernière des concepts de mouvements sociaux, de société civile et de parties prenantes. Une fois que nous avons bien défini les acteurs auxquels notre recherche s'est intéressée, nous avons traité de la manière dont se sont articulés historiquement les rapports entre les compagnies minières et les communautés locales dans le contexte de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous avons débuté en traitant de l'évolution du régime minier québécois, ce qui nous a permis de comprendre le cadre législatif encadrant les relations entre les compagnies minières et les communautés locales et les tensions qui y sont associées. Nous nous sommes par la suite attardés au rôle qu'a joué l'industrie minière dans le développement de cette région et les relations qu'elle a développées

avec les communautés locales. Nous avons pu constater, au terme de ce survol historique, que l'industrie minière a joué un rôle déterminant au cours du XXe siècle dans la structuration et dans l'organisation de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Toutefois, ce mode de développement basé sur des villes mono-industrielles a eu par moment de lourdes conséquences pour l'économie de la région lors de ses périodes creuses qui se répètent étant donnée la nature cyclique de cette industrie et a laissé un passif environnemental important.

Toujours dans ce premier chapitre, nous avons vu qu'à partir de la fin des années 1980 et du début des années 1990, les perceptions et les attentes de la société quant au rôle des entreprises ont évolué vers des exigences plus importantes en termes de responsabilité sociale et de prise en compte des impacts socio-environnementaux de leurs activités. L'industrie minière n'a pas échappé à cette tendance et a fait particulièrement l'objet de critiques tant au niveau international qu'au niveau du Québec qui a porté sur les législations l'encadrant, les impacts socio-environnementaux de ses activités et les retombées qu'elle apporte. Dans ce contexte, il est devenu impératif pour les compagnies minières de prendre en considération les impacts socio-environnementaux de leurs activités. Pour ce faire, l'industrie minière a amorcé un travail de réflexion en vue de changer ses pratiques et son image à l'égard des communautés.

Notre deuxième chapitre a porté sur le développement de notre cadre théorique visant à saisir la portée des transformations dont témoignait cette dernière génération de rapports avec les communautés. Nous avons débuté en passant en revue différentes schématisations développées dans la littérature pour saisir le degré d'engagement des pratiques des entreprises envers les communautés. Partant de ces différentes schématisations, nous avons présenté le cadre théorique de la justice institutionnelle que nous avons retenue pour déterminer dans quelle mesure l'émergence de la dernière génération de rapports avec les communautés entretenus par les compagnies

minières témoigne d'une réelle transformation de leurs rapports avec les communautés vers une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle. Nous avons poursuivi en présentant le cadre de la théorie de la justice organisationnelle sur laquelle repose la justice institutionnelle et les trois formes de la justice qui la composent, soit procédurale, interactionnelle et distributive. Pour chacune de ces formes de la justice, nous avons traité des différentes dimensions qui les composent. Ce chapitre s'est clos par la présentation de la question centrale qui a animé notre recherche, soit : La dernière génération de rapports avec les communautés mise de l'avant par les compagnies minières est-elle porteuse d'une plus grande justice intergénérationnelle et intragénérationnelle? Dans le but de bien cerner cette question, nous avons visé également à répondre aux deux sous-questions suivantes. D'abord, comment le contexte organisationnel d'une compagnie minière influence la manière dont sont comprises les différentes formes de la justice par les individus chargés de la mise en place des rapports avec les communautés? Ensuite, la manière dont les gens de la communauté font l'expérience des différentes formes de la justice (procédurale, interactionnelle et distributive) dans cette dernière génération de rapports avec les communautés révèle-t-elle une plus grande justice?

Dans le troisième chapitre de notre mémoire nous avons traité de la démarche méthodologique que nous avons développée pour répondre à ces questions. Pour ce faire, nous avons opté pour la stratégie de recherche de l'étude de cas exploratoire d'un cas unique. Nous avons justifié notre sélection du cas de la mine Canadian Malartic de la compagnie minière Osisko qui représentait très exactement le cas d'étude auquel nous voulions nous intéresser étant donné que de nombreuses initiatives y ont été mises de l'avant en vue de développer de nouveaux rapports avec les communautés. Pour analyser les rapports développés par cette compagnie, nous avons retenu la stratégie de la collecte de documents et les entretiens semi-dirigés. Nous avons ensuite présenté le corpus de données que nous avons recueillies ainsi

que les entretiens prétests que nous avons menés qui nous ont permis de préciser nos questionnements de recherche et de peaufiner notre schéma d'entrevue. Nous avons également présenté la manière dont s'est déroulé notre terrain. Le chapitre s'est conclu par la présentation du cas de la mine Canadian Malartic.

Le quatrième chapitre a porté sur la présentation des résultats que nous avons obtenus suite à nos entrevues. Nous avons débuté en faisant l'analyse des codes les plus fréquents et les plus pertinents qui ont émergé pour l'ensemble des entrevues pour ensuite faire l'analyse du discours des répondants par groupe d'acteurs puisque nos questions de recherche visent à mettre en évidence les représentations sociales différenciées qu'ont les gens de la minière et ceux de la communauté à l'égard de ces rapports. Il était donc indispensable de mener une analyse du discours de chacun des acteurs pour bien cerner les représentations qu'ils véhiculent. Les différents codes retenus pour l'analyse pour chaque acteur ont été regroupés au sein de quatre familles de codes qui nous ont permis d'organiser notre démarche de manière cohérente par thématique. Au terme de cette démarche, nous avons pu constater que le discours des différents acteurs sur l'expérience et la perception des rapports développés par Osisko avec la communauté n'est pas fondamentalement différent. Toutefois, les répondants intermédiaires ont une vision nuancée des rapports développés en venant souligner les imperfections et les inconvénients de l'approche d'Osisko et de son projet. Au niveau de la communauté, certains des répondants partagent une vision similaire à celle des gens d'Osisko, qualifiant même son approche d'exemple et de modèle. À l'opposé, des répondants de la communauté mettent l'accent sur les impacts du projet qui ont été négligés dans l'approche d'Osisko. Certains y vont même de critiques sévères selon lesquelles Osisko a eu une approche unidirectionnelle et a divisé la population. Bref, l'expérience et la perception des rapports développés par Osisko ne font pas consensus au sein de la communauté.

Finalement, au cinquième chapitre, nous avons discuté de nos résultats dans le but de répondre aux questionnements initiaux qui ont animé notre démarche. Pour ce faire, nous avons passé en revue chacune des dimensions des formes de la justice procédurale, interactionnelle et distributive qui composent la justice institutionnelle. Au terme de ce survol de ces différentes dimensions, nous avons vu que les initiatives d'Osisko prenaient en compte chacune de celles-ci. Toutefois, nous avons vu qu'à chaque occasion, leur prise en compte se faisait de manière incomplète. Pour ce qui est de la manière dont ces rapports ont été vécus et perçus à l'égard de la justice par les gens de la communauté, nous avons vu que les expériences et les perceptions varient grandement entre les individus. Nous avons pu conclure au terme de notre recherche que les initiatives mises en place par Osisko n'ont pas atteint un degré parfait d'avancement de la justice et ne devraient pas non plus être présentées comme un exemple à suivre. Toutefois, les initiatives mises à place par Osisko ont eu le mérite de sortir des sentiers battus dans un contexte où l'émergence d'une nouvelle génération de rapports avec les communautés n'en était qu'à ces débuts. Bien qu'ayant suscité des critiques, plusieurs initiatives ont contribué à initier un avancement de la justice dans les rapports entre les compagnies minières et les communautés si on pense à la création du comité de suivi et du FEMO ainsi que les initiatives visant à maximiser les bénéfices locaux et à minimiser les impacts. Ainsi, la dernière génération de rapports avec les communautés mises en place par Osisko a constitué un point de départ intéressant dans l'avancement des différentes dimensions de la justice bien que cet avancement soit resté incomplet.

Nous allons conclure en posant certaines réflexions sur les suites que nous souhaitons donner à cette recherche et sur certaines recommandations visant à ce que cette dernière génération de rapports avec les communautés mise en place par les minières puisse véritablement parvenir à un avancement de la justice. D'abord, afin de dresser un portrait plus étendu de la manière dont l'industrie minière transforme effectivement ses pratiques à l'égard des communautés, il serait pertinent de mener

des études similaires dans le cadre d'autres projets miniers. Il serait notamment intéressant d'observer si le niveau d'engagement des entreprises se montre aussi important pour les projets miniers situés plus en retrait des communautés. Dans cette perspective, il serait intéressant de mettre en évidence les facteurs qui influencent les compagnies minières dans leurs pratiques et la manière dont leur niveau d'engagement diffère entre les compagnies minières. En effet, nous devons nous interroger à savoir si cette transformation des rapports qu'entretiennent les compagnies minières avec les communautés témoigne d'une réelle volonté d'améliorer leurs pratiques où si celles-ci cherchent plutôt à éviter les conflits ou encore à se conformer aux exigences légales de consultation qui leur sont désormais imposées. Il pourrait être particulièrement intéressant d'analyser l'évolution que connaissent ces rapports dans un contexte où la question de l'acceptabilité sociale est posée de manière de plus en plus importante au Québec comme en témoigne le chantier sur l'acceptabilité sociale lancée par le Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles au cours de l'année 2015.

Nous terminons en posant quelques recommandations pratiques qui permettront au secteur minier d'en arriver à une meilleure intégration de cette dernière génération de rapports avec les communautés. D'abord, il nous apparaît essentiel que les communautés aient une voix importante sur la forme que prennent les structures de consultation et de participation mises en place par les minières ainsi que sur le choix des personnes qui y participent. De plus, ces comités doivent constituer des lieux permettant de pallier les déséquilibres de pouvoir entre les parties et où puisse s'établir un véritable dialogue fondé sur la compréhension mutuelle et non sur la promotion du projet minier. Finalement, nous jugeons qu'il est essentiel que les compagnies minières se montrent attentives à ne pas répéter les erreurs du passé pour ce qui est non seulement des impacts environnementaux de leurs activités, mais aussi de ceux économiques et sociaux qui doivent d'être davantage pris en compte. Pour ce faire, il faut que les minières mettent de l'avant des bénéfices qui soient structurants à

long terme pour la communauté allant au-delà des dons et des commandites qui ne vont durer que le temps de la vie de la mine. Dans cette perspective, nous sommes d'avis qu'il faut concevoir les initiatives mises en place par Osisko non pas comme un exemple, mais comme un point de départ où plusieurs initiatives intéressantes ont été mises de l'avant, initiatives qui ont permis de prendre en compte en partie les recommandations que nous avons dressées ci-dessus. Toutefois, nous avons pu constater au cours de cette recherche qu'il est néanmoins aussi nécessaire de dépasser les limites et les imperfections des rapports développés par Osisko pour en arriver à un plus grand avancement de la justice.

## APPENDICE A

### GRILLE D'ENTREVUE COMPAGNIE MINIÈRE

#### **QUESTIONS D'INTRODUCTION**

Pouvez-vous me parler de votre formation et de votre cheminement professionnel?

De quelle manière êtes-vous ou avez-vous été impliqué dans les engagements communautaires mis de l'avant à la mine Canadian Malartic?

#### **GESTION DES BÉNÉFICES ET DES IMPACTS DU PROJET (Justice distributive)**

Que pensez-vous du projet de Canadian Malartic pour la communauté de Malartic?

Croyez-vous que le projet a apporté des bénéfices pour la communauté? Lesquels?

Est-ce qu'il y a des problèmes, des nuisances associés à la mine pour les gens de la communauté?

Malartic étant une ville de tradition minière, comment selon vous cela a-t-il influencé les engagements communautaires que vous avez entrepris?

Comment entrevoyez-vous l'après-mine pour la communauté de Malartic?

Relance : Quelle fut votre motivation à développer cette planification ou ce plan, et comment en avez-vous développé la forme, c'est-à-dire qu'est-ce qui l'a inspiré?

Selon vous, qu'est ce qui constitue un partage juste des impacts et des bénéfices d'un projet minier à l'égard d'une communauté?

## STRUCTURE DE LA DÉMARCHE D'ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

Qu'est-ce qui vous a motivé à développer des démarches d'information et de consultation de la communauté et à soutenir le développement communautaire?

De quelle manière ces initiatives ont été développées? (De manière unilatérale par la compagnie ou en partenariat avec la communauté?) Quels en sont les objectifs? (la forme, le lieu et la durée)

Qu'est-ce que vous avez mis en place pour susciter l'adhésion des gens de la communauté à votre démarche d'information et de consultation?

Avez-vous rencontré des difficultés au niveau de l'adhésion des gens ou de certaines personnes à vos initiatives? Qu'est-ce qui expliquerait ces difficultés?

De quelles manières les thématiques abordées lors du comité de suivi sont-elles décidées?

(Relancer pour bien saisir qui décident, un président nommé par la compagnie, les membres du comité ou des suggestions émanant de la communauté, etc.?)

Pouvez-vous me parler de la manière dont vous vous assurez que les engagements que vous avez pris envers la communauté se concrétisent? Avez-vous des processus de suivi auprès des individus qui ont notamment soulevé des préoccupations?

Pouvez-vous donner des exemples?

Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé avec l'évolution du projet de vos démarches de consultation et d'information ou encore au niveau de votre soutien au développement communautaire? Pouvez-vous nous parler de ces changements? Qu'est-ce qui a motivé ces changements?

## **PARTICIPATION ET INFLUENCE DU CITOYEN**

Qui peut participer aux séances d'informations mises en place? Comment cela a été décidé ou autre question de relance? Pouvez-vous m'expliquer de quelle manière vous vous êtes assuré que les procédures mises en place permettent la participation de l'ensemble des individus de la communauté?

Quelle influence ont les gens de la communauté sur les décisions que vous prenez ou encore sur les activités de la mine?

Y-a-t-il des enjeux ou des aspects sur lesquels les citoyens pourraient ou devraient avoir davantage d'influence?

Qu'est-ce qui limite selon vous une plus grande influence des citoyens quant aux activités de la mine?

Qu'est-ce qui constituerait selon vous une démarche de consultation et d'information juste pour les gens de la communauté?

Avant d'aller plus loin, j'aimerais vous entendre sur ce que vous entendez par communauté? Qui considérez-vous comme les personnes avec lesquelles la compagnie se doit de prendre contact? Pourquoi?

## **INFLUENCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Comment les démarches d'information et de consultation et de soutien communautaire ont-elles pris forme au sein de l'entreprise? Qui en ont été les instigateurs au sein de l'entreprise?

Pouvez-vous nous parler de l'importance que prennent ces démarches au sein de la compagnie? Disons en terme de personnels et de ressources allouer?

En terminant, quelle est votre vision d'une compagnie minière juste?

### **PERCEPTIONS DE LA COMPAGNIE À L'ÉGARD DE L'EFFICACITÉ DE LA DÉMARCHE**

À votre avis, les gens sont-ils satisfaits de vos démarches de consultations et d'informations? Qu'est-ce qui vous fait penser cela?

Pourquoi selon vous, les démarches ont-elles réussies?

Qu'est-ce qui fait selon vous quelles ont été biens pensées?

Ces démarches pourraient-elles être améliorées?

### **CONCLUSION**

En conclusion, je me demandais si vous aviez d'autres choses à ajouter ou si vous aviez des remarques ou des éléments que vous voudriez ajouter.

Remerciement

## APPENDICE B

### GRILLE D'ENTREVUE COMMUNAUTÉ

#### QUESTIONS D'INTRODUCTION

Avant de commencer, j'aimerais en savoir un peu plus sur vous. Pouvez-vous me parler de votre formation et de votre cheminement professionnel?

Depuis combien de temps résidez-vous à Malartic?

Comptez-vous encore résider à Malartic au cours des prochaines années? Pourquoi?

Pouvez-vous me parler des liens que vous entretenez ou que vous avez entretenus avec la mine Canadian Malartic? Être plus spécifique ou donner exemple?

#### PERCEPTION DU PROJET

Comment percevez-vous le projet de Canadian Malartic pour la ville de Malartic?

Est-ce que cette perception a changé entre le moment où la mine n'était qu'au stade du projet jusqu'à aujourd'hui? Comment votre perception a-t-elle changé?

Au niveau de ses bénéfices et au niveau de ses impacts.

Comment définiriez-vous Malartic? Est-ce une ville minière selon vous? (si la réponse ne vient pas d'elle-même). Qu'est-ce que cela signifie? Cette caractéristique de la ville a-t-elle eu une influence sur votre perception du projet?

Savez-vous ce qui va se passer après la mine? Que pensez-vous de la manière dont Osisko anticipe l'après-mine pour la communauté de Malartic?

## STRUCTURE DE LA DÉMARCHE D'ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

Savez-vous s'il y a eu des démarches de consultation?

Qu'en avez-vous pensé?

Avez-vous déjà assisté à des événements d'informations ou de consultations ou à tout autre événement du genre relié à la mine?

Qu'en avez-vous pensé?

Qu'est-ce qui a selon vous motivé la compagnie à développer des démarches de consultation et d'information de la communauté (comité de suivi) et de soutien communautaire (FEMO)?

Est-ce que vous avez perçu que les gens de la communauté avaient leur mot à dire sur ces démarches, c'est-à-dire au niveau de leur forme, leurs objectifs et des éléments qui y allaient être discutés (pour ce qui est de la consultation)?

Est-ce que vous avez perçu une adhésion des gens de la communauté aux démarches entreprises par Osisko? Avez-vous remarqué des tensions dans la communauté quant à ces démarches? Qu'est-ce qui expliquerait selon vous ces tensions?

Avez-vous l'impression qu'Osisko respecte ses engagements? Pouvez-vous m'en donner des exemples?

Percevez-vous qu'Osisko prend en compte les préoccupations de la communauté? Pouvez-vous m'en donner des exemples?

Est-ce que vous avez perçu des changements au niveau des relations entretenues par la minière avec la communauté depuis le début? Pouvez-vous nous parler de ces changements? Pourquoi, selon vous, ces changements ont-ils eu lieu?

## **PARTICIPATION ET INFLUENCE DU CITOYEN**

Selon vous, est-ce que les séances d'informations mises en place par Osisko sont accessibles à l'ensemble des gens de la communauté?

Quelle influence percevez-vous que les gens de la communauté ont sur les décisions prises par la minière ou sur ses activités?

Croyez-vous qu'il y aurait des enjeux ou des aspects sur lesquels les citoyens pourraient ou devraient avoir davantage d'influence?

Qu'est-ce qui limite selon vous une plus grande influence des citoyens sur les activités de la mine?

Avant d'aller plus loin, j'aimerais vous entendre sur ce que vous considérez comme étant la communauté? Qui considérez-vous comme les personnes avec lesquelles la compagnie se doit de prendre contact? Pourquoi?

## **INFLUENCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNELLE**

Connaissez-vous l'ampleur des ressources financières investies dans les démarches de consultation par Osisko? Selon vous, est-ce suffisant? Qu'est-ce qui manque, et pour quoi faire?

En terminant, quelle est votre vision du rôle d'une compagnie minière? Ou de ses obligations envers les communautés ou la société?

### **PERCEPTIONS DE LA COMPAGNIE À L'ÉGARD DE L'EFFICACITÉ DE LA DÉMARCHE**

Comment qualifieriez-vous la satisfaction des gens de la communauté à l'égard des démarches de consultation et d'information et de soutien communautaire d'Osisko?  
Pourquoi?

Quelles sont les principales forces de ces démarches?

Quelles en sont ces principales faiblesses?

### **CONCLUSION**

En conclusion, je me demandais si vous aviez d'autres choses à ajouter ou si vous aviez des remarques ou des éléments que vous voudriez ajouter.

Remerciement

## RÉFÉRENCES

- Adams, J Stacy. 1965. «Inequity in social exchange». In *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz. New York: Academic Press.
- Allard-Poesi, Florence, Carole Drucker-Godard et Sylvie Ehlinger. 2007. «Analyses de représentations et de discours». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiéart, p. 492-520. Paris: Dunod.
- Ambrose, Maureen L, et Marshall Schminke. 2009. «The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation». *Journal of applied psychology*, vol. 94, no 2, p. 491.
- Ancelovici, Marcos. 2009. «Esquisse d'une théorie de la contestation: Bourdieu et le modèle du processus politique». *Sociologie et sociétés*, vol. 41, no 2, p. 39-61.
- Arellano-Yanguas, Javier. 2011. «Aggravating the resource curse: decentralisation, mining and conflict in Peru». *The Journal of Development Studies*, vol. 47, no 4, p. 617-638.
- Arjona, César, Arif A Jamal, Carrie Menkel-Meadow, Victor V Ramraj et Francisco Satiro. 2012. «Senses of Sen: reflections on Amartya Sen's ideas of justice». *International Journal of Law in Context*, vol. 8, no 01, p. 155-178.
- Armstrong, Robert. 1983. «Le développement des droits miniers au Québec à la fin du XIXe siècle». *L'Actualité économique*, vol. 59, no 3, p. 576-595.
- Arnstein, Sherry R. 1969. «A ladder of citizen participation». *Journal of the American Institute of planners*, vol. 35, no 4, p. 216-224.
- Astley, W Graham, et Paramjit S Sachdeva. 1984. «Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis». *Academy of management review*, vol. 9, no 1, p. 104-113.
- Audebrand, Luc K. 2003. *The social representation of fair trade in a business student population: The International Society for Third Sector Research (ISTR) Sixth International Conference*.

- Austin, James E. 2000. «Strategic collaboration between nonprofits and business». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no suppl 1, p. 69-97.
- Auty, Richard, et Alyson Warhurst. 1993. «Sustainable development in mineral exporting economies». *Resources policy*, vol. 19, no 1, p. 14-29.
- Ayerbe, Cécile, et Audrey Missonier. 2007. «Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p. 37-62.
- Ballard, Chris, et Glenn Banks. 2003. «Resource wars: The anthropology of mining». *Annual Review of Anthropology*, p. 287-313.
- Bardin, L. 2003. «L'analyse de contenu et de la forme des communications». In *Les méthodes des sciences humaines*, sous la dir. de Moscovici S. et F. Buschini, p. 243-270: Paris : Presses Universitaires de France.
- Baumard, Philippe, Carole Donada, Jérôme Ibert et Jean-Marc Xuereb. 2007. «La collecte de données et la gestion de leurs sources». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiéart, p. 228-262. Paris: Dunod.
- Bazzoli, Laure, et Véronique Dutraive. 2002. «L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons». *Economie et institutions*, vol. 1, p. 5-46.
- Beaupré, Sylvain. 2012. «La perception du risque sous terre: l'exemple des mineurs de fond de l'Abitibi-Témiscamingue». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 223 p.
- Bebbington, Anthony, Leonith Hinojosa, Denise Humphreys Bebbington, Maria Luisa Burneo et Ximena Warnaars. 2008. «Contention and ambiguity: Mining and the possibilities of development». *Development and Change*, vol. 39, no 6, p. 887-914.
- Bebbington, Anthony J, et Jeffrey T Bury. 2009. «Institutional challenges for mining and sustainability in Peru». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 106, no 41, p. 17296-17301.
- Bélanger, Paul R, et Benoît Lévesque. 1991. «La «théorie» de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique». *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, p. 17-51.

- Benoist, Émile. 1938. *L'Abitibi, pays de l'or*. Montreal: Montreal Editions du Zodiaque, 198 p.
- Berthiaume, Nicole. 1981. *Rouyn-Noranda le développement d'une agglomération minière au coeur de l'Abitibi-Temiscamingue*. Coll. «Collections : Cahiers du Département d'histoire et de géographie, Collège de l'Abitibi-Temiscamingue». Rouyn: Rouyn Collège du Nord-Ouest., 169 p.
- Bies, Robert J, et Joseph S Moag. 1986. «Interactional justice: Communication criteria of fairness». *Research on negotiation in organizations*, vol. 1, no 1, p. 43-55.
- Blanchon, David, Sophie Moreau et Yvette Veyret. 2009. *Comprendre et construire la justice environnementale: Annales de géographie*. Armand Colin, 35-60 p.
- Boege, Volker, et Daniel Franks. 2011. «Re-opening and developing mines in post-conflict situations: scoping the challenges for company-community relations». *Strengthening Post-Conflict Peace building through Natural Resource Management*, vol. 2.
- Boisvert, Réal (2007). Les indicateurs de développement des communautés: vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance. Agence de santé de la Mauricie et du Centre-du-Québec: 64 p
- Booth, Annie, et Greg Halseth. 2011. «Why the public thinks natural resources public participation processes fail: A case study of British Columbia communities». *Land use policy*, vol. 28, no 4, p. 898-906.
- Boulanger, Suzie, François Décary-Gilardeau, Sarah Gagnon-Turcotte et Geneviève King-Ruel (2009). Pour un développement durable dans l'industrie minière québécoise : Le cas du projet de mine aurifère Canadian Malartic. Mémoire présenté au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement dans le cadre du projet Canadian Malartic 20 p
- Bourassa, Marc-André. 2001. *Discours des citoyens sur la viabilité des communautés forestières: le cas de la MRC d'Abitibi*: Université du Québec à Chicoutimi Chicoutimi, 146 p.
- Bourke, Pam, et Deanna Kemp. 2011. *The role of community relations practitioners as change agents in the minerals industry: First International Seminar on Social Responsibility in Mining (SR Mining 2011)*.

- Boutin, Gérald. 1997. *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec, 169 p.
- Bowen, Frances, Aloysius Newenham-Kahindi et Irene Herremans. 2008. «Engaging the community: A systematic review». *Research Network for Business Sustainability: London, ON, Canada*, p. 39.
- Brunnschweiler, Christa N, et Erwin H Bulte. 2008. «Linking natural resources to slow growth and more conflict». *SCIENCE-NEW YORK THEN WASHINGTON-*, vol. 320, p. 616-617.
- Bussière, Bruno, Mostafa Benzaazoua, Mukendi Kongolo et Michel Aubertin. 2002. *Intégration de la désulfuration dans la restauration des sites miniers générateurs de DMA: Proceedings of the Symposium sur l'Environnement et les Mines, Rouyn-Noranda, The Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum*.
- Calvano, Lisa. 2008. «Multinational corporations and local communities: a critical analysis of conflict». *Journal of business ethics*, vol. 82, no 4, p. 793-805.
- Campbell, Bonnie. 2003. «Factoring in governance is not enough. Mining codes in Africa, policy reform and corporate responsibility». *Minerals & Energy-Raw Materials Report*, vol. 18, no 3, p. 2-13.
- Campbell, Bonnie, et Myriam Laforce. 2010. «La réforme des cadres réglementaires dans le secteur minier: les expériences canadienne et africaine mises en perspective». *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 40, no 3, p. 69-84.
- Casault, Karine. 2012. «L'impact de la publication de nouvelles médiatiques sur les investisseurs du secteur minier». Mémoire, Montréal (Québec, Canada), Maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, 264 p.
- Cazal, Didier. 2011. «RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat». *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, no 9.
- Cellard, A. 1997. «L'analyse documentaire». In *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de J. Poupart, I-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, p. 251-271. Montréal: Montréal G. Morin.

- Champion, Emmanuelle, et Corinne Gendron. 2005. «De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative: l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no 1, p. 90-103.
- Chassagnon, Virgile. 2013. «Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power». *Journal of business ethics*, p. 1-12.
- Coalition Pour que le Québec ait Meilleure Mine (CQMM). «Lois, politiques, redevances». En ligne. <<http://www.quebecmeilleuremine.org/content/lois-politiques-redevances>>. Consulté le 24 avril 2014.
- Coalition Pour que le Québec ait Meilleure Mine (CQMM). Communiqué. 2013. «Malgré les imperfections de la loi, le Québec aura meilleure mine! Bravo à la mobilisation citoyenne!». En ligne. <<http://www.quebecmeilleuremine.org/content/malgr%C3%A9-les-imperfections-de-la-loi-le-qu%C3%A9bec-aura-meilleure-mine-bravo-%C3%A0-la-mobilisation-cit>>. Consulté le 24 avril 2014.
- Coelho, P. C. S., J. P. F. Teixeira et O. N. B. S. M. Gonçalves. 2011. «Mining Activities: Health Impacts». In *Encyclopedia of Environmental Health*, O. Nriagu Editor-in-Chief: Jerome, p. 788-802. Burlington: Elsevier. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780444522726004888>>.
- Colquitt, Jason A. 2001. «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure». *Journal of applied psychology*, vol. 86, no 3, p. 386.
- Colquitt, Jason A, Donald E Conlon, Michael J Wesson, Christopher OLH Porter et K Yee Ng. 2001. «Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research». *Journal of applied psychology*, vol. 86, no 3, p. 425-445.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). 1988. *Notre avenir à tous*. Montréal, 434 p.
- Coumans, Catherine. 2010. «Alternative accountability mechanisms and mining: the problems of effective impunity, human rights, and agency». *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, vol. 30, no 1-2, p. 27-48.

- Cox, Robert W. 1999. «Civil society at the turn of the millenium: prospects for an alternative world order». *Review of international studies*, vol. 25, no 01, p. 3-28.
- Cragg, Wesley, et Alan Greenbaum. 2002. «Reasoning about responsibilities: Mining company managers on what stakeholders are owed». *Journal of business ethics*, vol. 39, no 3, p. 319-335.
- Cragg, Wesley, et Mark Schwartz. 1996. «Sustainability and historical injustice: Lessons from the Moose River Basin». *Journal of Canadian studies*, vol. 31, p. 60-81.
- Craig-Lees, Margaret. 2001. «Sense making: Trojan horse? Pandora's box?». *Psychology & Marketing*, vol. 18, no 5, p. 513-526.
- CROP (Septembre-Octobre 2011). Notoriété et perceptions à l'égard de la compagnie minière Osisko: Présentation des résultats
- Danserau, Suzanne. 14 janvier 2012. «Les exclus de Malartic». *Les Affaires*. En ligne. <<https://www.lesaffaires.com/archives/generale/les-exclus-de-malartic/539636>>. Consulté le 16 octobre 2014.
- Dashwood, Hevina S. 2005. «Canadian Mining Companies: And the Shaping of Global Norms of Corporate Social Responsibility». *International Journal*, p. 977-998.
- Davis, Graham A, et John E Tilton. 2002. «Should developing countries renounce mining? A perspective on the debate». *Unpublished manuscript, Colorado School of Mines*. Available at [http://inside.mines.edu/~gdavis/Papers/Davis\\_and\\_Tilton\\_2002.pdf](http://inside.mines.edu/~gdavis/Papers/Davis_and_Tilton_2002.pdf).
- Davis, Rachel, et Daniel M Franks. 2011. *The costs of conflict with local communities in the extractive industry: Proceedings of the First International Seminar on Social Responsibility in Mining, Santiago, Chile*.
- Desjardins. Juillet 2013. «Région administrative de l' Abitibi-Témiscamingue : Survol et prévisions économiques». En ligne. <<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.desjardins.com%2Fressources%2Fpdf%2Ffeabitem-f.pdf%3FresVer%3D1402941268000&ei=IOMqVO6gD8KuyATj0oCwDw&usg=AFQjCNGqhIQzSdKMFITeTAf7JfVWjkocbA&bvm=bv.76477589,d.aWw&cad=rja>>. Consulté le 30 septembre 2014.

- Diani, Mario. 1992. «The concept of social movement». *The Sociological Review*, vol. 40, no 1, p. 1-25.
- Donaldson, Thomas, et Lee E Preston. 1995. «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications». *Academy of management review*, p. 65-91.
- Drapeau, Martin. 2004. «Les critères de scientificité en recherche qualitative». *Pratiques psychologiques*, vol. 10, no 1, p. 79-86.
- Dunham, Laura, R Edward Freeman et Jeanne Liedtka. 2006. «Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community». *Business Ethics Quarterly*, p. 23-42.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building theories from case study research». *Academy of management review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Ependa, Augustin, et Patrice LeBlanc. 2007. *Enquête sur les opinions des habitants de Malartic sur le développement et la diversification socio-économique de la ville*: Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue p.
- Faucher, Alexandre. 2013. «De l'or et des putes: vie et mort d'un village de squatters' abitibien». Montréal, Département d'histoire Université de Montréal 158 p.
- Ferréol, Gilles. 2011. *Dictionnaire de sociologie* Trad. de: fre, 4e éd. rev. et augm. Paris: A. Colin, 329 p. p.
- Fitzpatrick, Patricia, Alberto Fonseca et Mary Louise McAllister. 2011. «From the whitehorse mining initiative towards sustainable mining: lessons learned». *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, no 4, p. 376-384.
- Flyvbjerg, Bent. 2012. «Habermas and Foucault: Thinkers for Civil Society?». *Power and Politics*, vol. 2, p. 117-140.
- Franks, Daniel. 2009. *Avoiding mine-community conflict: from dialogue to shared futures: Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry, Santiago, Chile*.
- Franks, Daniel M, David V Boger, Claire M Côte et David R Mulligan. 2011. «Sustainable development principles for the disposal of mining and mineral processing wastes». *Resources policy*, vol. 36, no 2, p. 114-122.

- Franks, Daniel M, Rachel Davis, Anthony J Bebbington, Saleem H Ali, Deanna Kemp et Martin Scurrah. 2014. «Conflict translates environmental and social risk into business costs». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 111, no 21, p. 7576-7581.
- Fraser, Barbara. 2006. «Peruvian mining town must balance health and economics». *The Lancet*, vol. 367, no 9514, p. 889-890. En ligne. <<http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140673606683633/fulltext>>. Consulté le 21 novembre 2014.
- , 2009. «La Oroya's legacy of lead». *Environmental Science & Technology*, vol. 43, no 15, p. 5555-5557.
- Freeman, R Edward. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*: Pitman Boston p.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*: PUQ, 142 p.
- Gakwaya, Aurélie-Zia. 2016. «L'intégration du développement durable dans la Loi sur les mines du Québec: quelle place pour l'équité sociale?». *Journal of Environmental Law and Practice*, vol. 28, no 2, p. 199.
- Gendron, Corinne. 2000. «Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise». *Revue du MAUSS semestrielle*, no 15, p. 320-325.
- , 2001a. «Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques». *revue POUR*, vol. 172, p. 175-181.
- , 2001b. «Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement». Montréal, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, 481 p.
- , 2006. *Le développement durable comme compromis: la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec (Québec): Presse de l'université de Québec, 276 p.
- , 2014. «Penser l'acceptabilité sociale: au-delà de l'intérêt, les valeurs ». *Revue internationale Communication sociale et publique*, p. 117-129.

- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée». *Relations industrielles/industrial relations*, p. 73-100.
- GENIVAR (2009). Résumé de l'étude d'impact sur l'environnement Projet minier aurifère Canadian Malartic
- (Février 2013). Complexe minier Canadian Malartic: Suivi du milieu social à la phase de l'exploitation
- Gibson, James L. 1989. «Understandings of justice: Institutional legitimacy, procedural justice, and political tolerance». *Law and Society Review*, p. 469-496.
- Gill, Alison M. 1991. «An evaluation of socially responsive planning in a new resource town». *Social Indicators Research*, vol. 24, no 2, p. 177-204.
- Gioia, Dennis A, et Kumar Chittipeddi. 1991. «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation». *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Gourd, Benoît-Beaudry. 1981. *Mines et syndicats en Abitibi-Témiscamingue, 1910-1950*. Collège du Nord-Ouest: Rouyn [Québec]: Collège du Nord-Ouest p.
- , 2007. *L'Abitibi-Témiscamingue*. Québec: Les Éditions de l'IQRC : Presses de l'Université Laval, 196 p.
- Gray, NF. 1997. «Environmental impact and remediation of acid mine drainage: a management problem». *Environmental Geology*, vol. 30, no 1, p. 62-71.
- Greenberg, Jerald. 2011. «Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace». In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, p. 271-327. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Greenwood, Michelle R. 2001. «Community as a stakeholder: Focusing on Corporate Social and Environmental Reporting». *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2001, no 4, p. 31-45.
- Grégoire, Étienne Roy, Ugo Lapointe et Geneviève King-Ruel. 2012. «Régulation du secteur minier au Québec: Quelles contraintes et quelles ouvertures à l'égard des populations locales? Le cas du projet minier Raglan». In *Pouvoir et*

*régulation dans le secteur minier : leçons à partir de l'expérience canadienne*, Bonnie K. Campbell, Bruno Sarrasin et Myriam Laforce, p. 111-156. Québec.

Grenier, Myriam. 13 octobre 2015. «Malartic: le Comité veut un protocole avec la mine». *L'Écho Abitibien*. En ligne. <<http://www.lechoabitibien.ca/actualites/2015/10/13/malartic--le-comite-veut-un-protocole-avec-la-mine-.html>>. Consulté le 5 novembre 2015.

----- . Février 18, 2013. «Sondage sur Osisko: le Dr Lacombe émet des réserves». <http://www.valleedeloramiosregion.ca/Actualites/2013-02-18/article-3179519/Sondage-sur-Osisko%3A-le-Dr-Lacombe-emet-des-reserves/1>. Consulté le Juin 10, 2013.

Guba, Egon G. 1981. «Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries». *ECTJ*, vol. 29, no 2, p. 75-91.

Hardy, Cynthia, et Nelson Phillips. 1998. «Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain». *Organization science*, vol. 9, no 2, p. 217-230.

Hilson, G., et A.J. Basu. 2003. «Devising indicators of sustainable development for the mining and minerals industry: An analysis of critical background issues». *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, vol. 10, no 4, p. 319-331.

Hosmer, LaRue Tone, et Christian Kiewitz. 2005. «Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory». *Business Ethics Quarterly*, p. 67-91.

Humphreys, David. 2000. «A business perspective on community relations in mining». *Resources policy*, vol. 26, no 3, p. 127-131.

Husted, Bryan W. 1998. «Organizational justice and the management of stakeholder relations». *Journal of business ethics*, vol. 17, no 6, p. 643-651.

Idemudia, Uwafiokun, et Uwem E Ite. 2006. «Corporate–community relations in Nigeria's oil industry: challenges and imperatives». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 13, no 4, p. 194-206.

Institut de la statistique du Québec (2012). Bulletin statistique régional: Abitibi-Témiscamigüe. Québec, Gouvernement du Québec: 37 p

- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) (2015). Effets individuels et sociaux des changements liés à la reprise des activités minières à Malartic: Période 2006-2013
- Ite, Uwem E. 2005. «Poverty reduction in resource - rich developing countries: what have multinational corporations got to do with it?». *Journal of International Development*, vol. 17, no 7, p. 913-929.
- Jenkins, Heledd. 2004. «Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no 1, p. 23-34.
- Jobbom. 11 février 2014. «Le boum minier s'essouffle au Québec». En ligne. <<http://www.jobboom.com/carriere/le-boum-minier-sessouffle-au-quebec/>>. Consulté le 11 janvier 2016.
- Jodouin, Rémi. 1973. *En d'ssour*: [Montreal]: Editions Québécoises, 207 p.
- Journal de Montréal. 14 janvier 2016. «Les mines d'or gagnantes de la baisse du dollar». En ligne. <<http://www.journaldemontreal.com/2016/01/14/les-mines-dor-gagnantes-de-la-baisse-du-dollar>>. Consulté le 18 septembre 2016.
- Kaldor, Mary. 2003. «The idea of global civil society». *International affairs*, vol. 79, no 3, p. 583-593.
- Kapelus, Paul. 2002. «Mining, corporate social responsibility and the "community": The case of Rio Tinto, Richards Bay minerals and the Mbonambi». *Journal of business ethics*, vol. 39, no 3, p. 275-296.
- Kemp, D. 2010a. «Community relations in the global mining industry: exploring the internal dimensions of externally orientated work». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, no 1, p. 1-14.
- Kemp, D., J.R. Owen, N. Gotzmann et C.J. Bond. 2011. «Just relations and company–community conflict in mining». *Journal of business ethics*, vol. 101, no 1, p. 93-109.
- Kemp, Deanna. 2010b. «Mining and community development: problems and possibilities of local-level practice». *Community Development Journal*, vol. 45, no 2, p. 198-218.

- Kemp, Deanna, Richard Boele et David Brereton. 2006. «Community relations management systems in the minerals industry: combining conventional and stakeholder-driven approaches». *International journal of sustainable development*, vol. 9, no 4, p. 390-403.
- Kemp, Deanna, et John R Owen. 2013. «Community relations and mining: Core to business but not “core business”». *Resources policy*, vol. 38, no 4, p. 523-531.
- Knights, David, Fergus Murray et Hugh Willmott. 1993. «NETWORKING AS KNOWLEDGE WORK: A STUDY OF STRATEGIC INTERORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY\*». *Journal of management Studies*, vol. 30, no 6, p. 975-995.
- Koenig, Gérard. 2005. *Etudes de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne: Actes de la XIV<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*.
- KPMG-SECOR (Juin 2013). Étude de suivi économique local et régional de Mine Canadian Malartic: État de la situation 2012
- Kumar, Krishan. 1993. «Civil society: an inquiry into the usefulness of an historical term». *British Journal of Sociology*, p. 375-395.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K Scheer et Jan-Benedict EM Steenkamp. 1995. «The effects of supplier fairness on vulnerable resellers». *Journal of marketing research*, p. 54-65.
- Kvale, Steinar. 1996. «The interview situation». *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, p. 124-143.
- Labonne, Béatrice. 1999. *The mining industry and the community: Joining forces for sustainable social development: Natural Resources Forum*. Wiley Online Library, 315-322 p.
- Lacasse, Jean-Paul. 1976. *Le claim en droit québécois*. Université d'Ottawa. Faculté de droit: Éditions de l'Université d'Ottawa p.
- Laforce, M., U. Lapointe et V. Lebus. 2009. «Mining Sector Regulation in Quebec and Canada: Is a Redefinition of Asymmetrical Relations Possible?». *Studies in Political economy*, vol. 84.

- Laforce, Myriam. 2010. «L'évolution des régimes miniers au Canada: l'émergence de nouvelles formes de regulation et ses implications». *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, vol. 30, no 1-2, p. 49-68.
- Laforce, Myriam, Ugo Lapointe et Véronique Lebus. 2012. «Régulation du secteur minier au Québec et au Canada: Une redéfinition des rapports asymétriques est-elle possible?». In *Pouvoir et régulation dans le secteur minier : leçons à partir de l'expérience canadienne*, Bonnie K. Campbell, Bruno Sarrasin et Myriam Laforce, p. 9-50. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, U. 2010. «L'héritage du principe de free mining au Québec et au Canada». *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 40, no 3.
- Lapointe, Ugo. 2008. *De la ruée vers l'or californienne au Québec minier contemporain: Le système du free mining et le pouvoir des communautés locales: International Symposium of the Commission on the Cultural Approach in Geography. Session "Geographies of Violence": Political Economies of Canadian Mining.*
- Larouche, Fernand C. 1974. «L'immigrant dans une ville minière du Québec». Thèse (MA (sociologie))--Université Laval.
- Lascoumes, Pierre. 1994. *L'éco-pouvoir environnements et politiques*. Paris: Paris La Découverte, 317 p.
- Laurent, Éloi. 2009. «Écologie et inégalités». *Revue de l'OFCE*, no 2, p. 33-57.
- . 2012. «Pour une justice environnementale européenne». *Revue de l'OFCE*, no 1, p. 99-120.
- Lawrence, Rick L, Steven E Daniels et George H Stankey. 1997. «Procedural justice and public involvement in natural resource decision making». *Society and Natural Resources*, vol. 10, p. 577-589.
- Le Devoir. 18 février 2011. «Le Comité de vigilance de Malartic dénonce Osisko». En ligne. <<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/317058/le-comite-de-vigilance-de-malartic-denonce-osisko>>. Consulté le 23 septembre 2016.
- . 27 février 2015. «L'investissement minier en déclin». En ligne. <<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/433053/l-investissement-minier-en-declin>>. Consulté le 18 septembre 2016.

- Le P'tit Journal de Malartic. 5 mars 2013. «Mesures d'assouplissement pour Osisko». En ligne. <<http://www.journalmalartic.com/2013/03/05/modifications-au-decret/>>. Consulté le 18 janvier 2016.
- LeBlanc, Patrice, Hugo Asselin, Augustin Ependa, André Gagnon et Louise Pelletier. 2012. «Transformations et bouleversements d'un territoire: Le cas de la municipalité de Malartic».
- . 2013. «Portrait des perceptions relatives à l'environnement économique par les commerçants et propriétaires d'immeubles commerciaux de la municipalité de Malartic».
- Luning, Sabine. 2012. «Corporate Social Responsibility (CSR) for exploration: Consultants, companies and communities in processes of engagements». *Resources policy*, vol. 37, no 2, p. 205-211.
- Mace, Gordon, et François Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2e éd.. Presses de l'Université Laval, 134 p.
- Manteaw, Bob. 2008. «From tokenism to social justice: rethinking the bottom line for sustainable community development». *Community Development Journal*, vol. 43, no 4, p. 428-443.
- McCarthy, John D, et Mayer N Zald. 1977. «Resource mobilization and social movements: A partial theory». *American journal of sociology*, p. 1212-1241.
- McMahon, Gary. 1998. «Mining and the Community: a synthesis». In *Mining and the Community: Results of the Quito Conference*, G. McMahon, p. 1-10. Washington: World Bank.
- McPhail, Kathryn. 2008. «Contributing to sustainable development through multi-stakeholder processes: practical steps to avoid the “resource curse”». *Corporate governance*, vol. 8, no 4, p. 471-481.
- Melucci, Alberto. 1975. «Sur le travail théorique d'Alain Touraine». *Revue française de sociologie*, p. 359-379.
- Mine Canadian Malartic. 2015. «Démarche de co-construction». En ligne. <<http://communaute.canadianmalartic.com/fr/co-construction/>>. Consulté le 15 décembre 2015.

- MiningWatch. 2010. «Make the Canadian Mining Industry More Accountable». En ligne. <<http://www.miningwatch.ca/en/make-canadian-mining-industry-more-accountable>>. Consulté le 5 juin 2014.
- Mitchell, Ronald K, Bradley R Agle et Donna J Wood. 1997. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts». *Academy of management review*, p. 853-886.
- Morin, André. 2012. «Canadian Malartic: une étude socio-politique d'un projet de développement minier de nature controversée». Montréal (Québec, Canada), Maîtrise en sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal.
- Morsing, Mette, et Majken Schultz. 2006. «Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no 4, p. 323-338.
- Mumby, Dennis K, et Cynthia Stohl. 1991. «Power and discourse in organization studies: Absence and the dialectic of control». *Discourse & Society*, vol. 2, no 3, p. 313-332.
- Mutch, Nicola Esme. 2011. «Does power imbalance matter in corporate-nonprofit partnerships?». Thèse de doctorat, University of Otago. En ligne. <<http://hdl.handle.net/10523/1839>>. Consulté le 30 novembre 2014.
- Navarro-Flores, Olga (2006). Les relations de partenariat Nord-Sud: Du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ong dans le secteur de la coopération internationale, ProQuest Dissertations Publishing: 459 p. p
- O'Hagan, Sean, et Ben Cecil. 2007. «A macro-level approach to examining Canada's primary industry towns in a knowledge economy». *Journal of Rural and Community Development*, vol. 2, no 2, p. 18-43.
- Osisko (2008). Rapport de développement durable 2008
- Panagos, Dimitrios, et J Andrew Grant. 2013. «Constitutional change, Aboriginal rights, and mining policy in Canada». *Commonwealth & Comparative Politics*, vol. 51, no 4, p. 405-423.
- Paquette, Pierre. 1984. «Industries et politiques minières au Québec, une analyse économique 1896-1975». *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 37, no 4, p. 573-602.

- , 2000. «Les mines du Québec, 1867–1975». *Une évaluation critique d'un mode historique d'industrialisation nationale (Montréal: Carte blanche)*.
- Paquin, Normand. 1979. *Histoire de l'Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn: Rouyn College du Nord-Ouest, Education des Adultes, 206 p.
- Pater, Alberic, et Karlijn Van Lierop. 2006. «Sense and sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no 4, p. 339-351.
- Peak, B. 1998. «Community relations». In *Lesley's Handbook of Public Relations and Communication*, Philip Lesley, p. 113-136: Chicago, NTC Contemporary Books.
- Perret, Véronique, et Martine Séville. 2007. «Fondements épistémologiques de la recherche». In *Méthodes de recherche en management*, 3e éd.. Raymond Alain Thiéart, p. 13-33. Paris: Paris : Dunod.
- Pires, Alvaro P. 1987. «Deux thèses erronées sur les lettres et les chiffres». *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 5, no 2, p. 85-105.
- Proulx, Marc-Urbain. 2014. «Nouveau cycle économique en périphérie nordique- Une lecture de la première décennie\*». *L'Actualité économique*, vol. 90, no 2, p. 121.
- Québec . Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, auteur. 2015. *Les enjeux de la filière uranifère au Québec : rapport d'enquête et d'audience publique*. Coll. «Collections : Rapport d'enquête et d'audience publique»: Québec, Québec : Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, 2015. p.
- Québec, Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). 2009. *Projet minier aurifère Canadian Malartic : rapport d'enquête et d'audience publique*, no Rapport 260: Québec : Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, 161 p.
- Radio-Canada. 1 septembre 2013. «Le 1er septembre 1998, le village minier de Joutel disparaissait». En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/regions/abitibi/2013/09/01/001-joutel-fantome-nord.shtml>>. Consulté le 22 octobre 2013.
- , 13 juillet 2016. «Les détracteurs de Canadian Malartic dénoncent les impacts de l'exploitation minière en milieu urbain». En ligne. <<http://ici.radio-canada.ca/regions/abitibi/2016/07/13/005-bape-malartic-detracteurs-canadian->

- [malartic-agrandissement-mine-deviation-117.shtml](#)>. Consulté le 24 septembre 2016.
- , 25 novembre 2012. «Comité de suivi d'Osisko à Malartic: démissions en bloc à venir». <http://www.radio-canada.ca/regions/abitibi/2012/11/25/003-osisko-demissions-comite.shtml>. Consulté le 16 avril 2013.
- Rahim, M Afzalur, Nace R Magner et Debra L Shapiro. 2000. «Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?». *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, no 1, p. 9-31.
- Raymond Chabot Grant Thornton (2013). Corporation minière Osisko, Comité de suivi-Rapport diagnostic de la situation actuelle et pistes d'intervention
- Reichardt, Markus, et Mokhethi Moshoeshoe (2003). *Pioneering New Approaches in Support of Sustainable Development in the Extractive Sector*. report of the joint project of the International Council on Mining and Metals and the World Bank. Johannesburg, African Institute of Corporate Citizenship
- Ross, Michael L. 2008. «Mineral wealth, conflict, and equitable development». In *Institutional Pathways to Equity: Addressing Inequality Traps*, A. Bebbington, A. Dani, A. de Haan et M. Walton, p. 193-216. Washington DC: The World Bank.
- Roulston, Kathryn. 2010. «Considering quality in qualitative interviewing». *Qualitative Research*, vol. 10, no 2, p. 199-228.
- Roy, S.N. 2003. «L'étude de cas». In *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de B. Gauthier, p. 159-184. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Sachs, Jeffrey D, et Andrew M Warner (1995). *Natural resource abundance and economic growth*. NBER Working Paper Series No 5398. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research
- Sales, Arnaud. 1970. «L'entreprise et son environnement». *Sociologie et sociétés*, vol. 2, no 1, p. 107-122.
- Schiavi, Petrina, et Fiona Solomon. 2007. «Voluntary initiatives in the mining industry: do they work?». *Greener Management International*, no 53, p. 27-41.

- Semal, Nathalie. 2005. «Le développement durable est-il l'héritier du mouvement pro-environnement?». *Esprit critique*, vol. 7, no 1.
- Sen, Amartya, Paul Chemla et Éloi Laurent. 2010. *L'idée de justice*: Flammarion Paris, 558 p.
- Shields, Alexandre. 12 mars 2014. «Sites miniers abandonnés: Québec n'a toujours pas de plan de restauration». *Le DEvoir*. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/402353/sitesminiersabandonn>>. Consulté le 23 avril 2014.
- . 26 janvier 2015. «Un siècle pour restaurer 700 sites miniers». *Le DEvoir*. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/429922/un-siecle-pour-restaurer-700-sites-miniers-abandonnes>>. Consulté le 19 mai 2015.
- Sinclair, Michelle, et Joseph Galaskiewicz. 1997. «Corporate-nonprofit partnerships: Varieties and covariates». *New York Law School Law Review*, vol. 41, p. 1059-1090.
- Switzer, Jason. 2002. *Armed conflict and natural resources: The case of the minerals sector*: Canadian Centre for Foreign Policy Development, 26 p.
- Thibaut, John W, et Laurens Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*: L. Erlbaum Associates Hillsdale, NJ; New York, NY, 150 p.
- Thibaut, John, et Laurens Walker. 1978. «A theory of procedure». *California law review*, p. 541-566.
- Tilly, Charles. 1978. *From mobilization to revolution*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 349 p.
- . 1984. «Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne». *Vingtieme siecle. Revue d'histoire*, p. 89-108.
- Touraine, Alain. 1978. *La voix et le regard*. Paris: Éditions du Seuil 309 p.
- Tremblay, Simon. 1982. «La colonisation agricole et le développement du capitalisme en Abitibi de 1912 à 1950 in Idéologies et politiques». *Anthropologie et Sociétés Québec*, vol. 6, no 1, p. 229-253.
- Trist, Eric. 1983. «Referent organizations and the development of inter-organizational domains». *Human relations*, vol. 36, no 3, p. 269-284.

- Trudelle, Pierre. 1938. *L'Abitibi d'autrefois, d'hier, d'aujourd'hui*. Amos: Chez l'auteur, 385 p.
- Turner, Ralph H, et Lewis Killian (1987). *Collective Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 414 p
- Tyler, Tom R, Kenneth A Rasinski et Nancy Spodick. 1985. «Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control». *Journal of personality and Social psychology*, vol. 48, no 1, p. 72.
- Vallières, Marc. 1989. *Des mines et des hommes histoire de l'industrie minière québécoise : des origines au début des années 1980*. Québec: Québec Ministère de l'énergie et des ressources, 439 p.
- Veiga, Marcello M, Malcolm Scoble et Mary Louise McAllister. 2001. *Mining with communities: Natural Resources Forum*. Wiley Online Library, 191-202 p.
- Vérificateur général du Québec (VGQ) (2009). Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009 En ligne. <<http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/publications/rapport-annuel/2008-2009-T2/Rapport2008-2009-TII.pdf>>. Consulté le 26 mars 2014.
- Vézeau, André. 5 Août, 2009. «Une deuxième vie pour Malartic». <http://www.ledevoir.com/non-classe/261635/une-deuxieme-vie-pour-malartic>. Consulté le Juin 12, 2013.
- Vittet, Christelle. 2011. «Valeurs écologique et économique d'un ancien site minier restauré». Essai de maîtrise en environnement, Sherbrooke, Québec, Université de Sherbrooke., 83 p.
- Vo, Mai, et David Brereton. 2014. «Involuntary resettlement in the extractive industries: Lessons from a Vietnamese Mining Project». In *Governance of Extractive Industries: Assessing National Experiences to Inform Regional Cooperation in Southeast Asia*, Evi Fritriani, Francisca Seda et Yesi Maryam, p. 36-61. Jakarta, Indonesia Penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
- Wanlin, Philippe. 2007. «L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels». *Recherches qualitatives*, vol. 3, p. 243–272.

- Westoby, Peter, et John Owen. 2010. «The sociality and geometry of community development practice». *Community Development Journal*, vol. 45, no 1, p. 58-74.
- Whiteman, Gail. 2009. «All my relations: Understanding perceptions of justice and conflict between companies and Indigenous peoples». *Organization Studies*, vol. 30, no 1, p. 101-120.
- Whiteman, Gail, et Katy Mamen. 2002a. «Examining justice and conflict between mining companies and indigenous peoples: Cerro Colorado and the Ngabe-Bugle in Panama». *Journal of business and management*, vol. 8, no 3, p. 293-329.
- , 2002b. *Meaningful Consultation and Participation in the Mining Sector?: a Review of the Consultation and Participation of Indigenous Peoples Within the International Mining Sector*: Citeseer, 127 p.
- Wieviorka, Michel. 2003. «Mouvements et anti-mouvements sociaux de demain». *Les mobilisations collectifs: une controverse sociologique*, Paris PUF, p. 43-54.
- World Resources Institute (2003). *Mining and critical ecosystems: mapping the risks*, World Resources Institute Washington, DC: 65 p
- Yates, Stephanie. 2013. «La communication comme vecteur de l'acceptabilité sociale des grands projets». *Journal of Professional Communication*, vol. 2, no 2.
- Yin, Robert K. 1981. «The case study crisis: some answers». *Administrative science quarterly*, vol. 26, no 1, p. 58-65.
- Yin, Robert K. 1989. *Case study research design and methods*. Newbury Park, Calif: Newbury Park, Calif. Sage, 166 p.
- Young, John, et Alan Septoff. 2002. «Digging for Change: Towards a Responsible Minerals Future. An NGO and Community Perspective». *Mineral Policy Centre (City not indicated)*.
- Young, Scott T. 2005. «Leading Environmental Change: The Case of the Global Mining Industry». *Review of Business*, vol. 26, no 1.