

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

PARTIES PRENANTES SOUS-ESTIMÉES : UNE ÉTUDE DE CAS DANS UNE  
INDUSTRIE EXTRACTIVE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
DANIEL ETSUO MURASAWA

DÉCEMBRE 2021

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Université du Québec à Trois-Rivières  
Service de la bibliothèque

Avertissement

L’auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l’Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n’entraîne pas une renonciation de la part de l’auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d’auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d’une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

Les entreprises du secteur des ressources extractives sont souvent confrontées dans des scénarios complexes, souvent entourés d'un environnement pauvre et instable. Dans un contexte où les entreprises ont une influence et un pouvoir majeurs sur l'économie et la politique de l'endroit où elles sont installées, elles peuvent parfois même être accusées d'être le responsable par tous les problèmes sociaux par les communautés locales. Ainsi, les corporations doivent être conscientes de leurs impacts sur toutes les parties prenantes liées à leurs affaires afin de trouver des moyens d'approfondir l'engagement des communautés. Sinon ils assument le risque de quelque partie prenante de mettre la faisabilité de leur entreprise dans l'incertitude. Cette recherche vise à explorer les pratiques de gestion de parties prenantes et la responsabilité sociale corporative (CSR) avec les communautés et le gouvernement local, à travers un exemple de comment une entreprise a surmonté le défi d'avoir reçu un embargo en perdant 50% de sa capacité, en raison d'un manque de communication et d'engagement des parties prenantes. Deux moments sont précisés dans cette étude de cas longitudinal pour ressortir le changement d'approche par l'entreprise vers ses parties prenantes avant et après l'embargo. L'analyse de documentations et rapports est la méthode de recherche qualitative utilisée pour trouver de méthodes d'identification, de classification et de priorisation. Des exemples de pratiques de gestion de parties prenantes et CSR sont mentionnés pour la récupération d'engagement des communautés locales entre autres et la levée de l'embargo. Les résultats identifiés contribuent à l'élargissement des connaissances de pratiques de la gestion des parties prenantes et CSR, considérant la mise en œuvre des pratiques au sein des projets, pour inverser une situation de conflit vers une condition d'engagement.

Mots-clés : parties prenantes, CSR, identification, PESTEL, saillance, raffinerie

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>xi</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE .....	17
1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE ET IDENTIFICATION DU CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE.....	22
1.3 CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE.....	23
1.4 LOCALISATION ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	24
1.4.1 Localisation de la recherche.....	24
1.4.2 L'objectif et questions.....	25
1.5 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE DE CAS.....	26
1.5.1 La chaîne de valeur de l'aluminium au nord du Brésil .....	26
1.5.2 La ville de Barcarena .....	27
1.5.3 La Raffinerie .....	28
1.5.4 Les fortes pluies et l'embargo de l'usine .....	29
1.5.5 Le projet Filtre-Pressé .....	31
1.5.6 L'embargo du projet Filtre-Pressé .....	33
<b>CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>35</b>
2.1 LA GESTION DES PARTIES PRENANTES .....	35
2.1.1 Les parties prenantes en projets .....	35
2.1.2 Identification et classification des parties prenantes.....	38
2.1.3 Responsabilité Sociale Corporative (CSR) .....	42
2.1.4 Ce qui n'est pas la théorie des parties prenantes .....	45
2.1.5 Définition de succès de la gestion des parties prenantes .....	47

2.2 PRATIQUES ET MÉTHODES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES ....	49
2.2.1 Étape 1: Identification .....	50
2.2.1.1. Analyse PESTEL .....	51
2.2.2 Étape 2: Classification .....	53
2.2.3 Étape 3: Priorisation .....	54
2.2.3.1 Évaluation du Pouvoir, Légitimité et Urgence.....	56
2.2.4 Étape 4: Engagement .....	60
2.2.5 Étape 5: Surveillance .....	60
2.3 CADRE CONCEPTUEL FINAL .....	61
<b>CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>62</b>
3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	62
3.2 PROCÉDURE DE COLLECTE DES DONNÉES .....	64
3.3 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	65
<b>CHAPITRE 4 – RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>66</b>
4.1 CONTEXTE AVANT L'EMBARGO .....	66
4.2 DESCRIPTION DU CAS .....	69
4.3 L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES .....	74
4.4 LA CLASSIFICATION .....	77
4.5 LA PRIORISATION DES PARTIES PRENANTES .....	79
4.6 LES FORTES PLUIES COMME FACTEUR EXTERNE DE CHANGEMENT ..	79
4.7 L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES ISOLÉES .....	81
4.8 LA PLUIE COMME FACTEUR DÉCLENCHÉUR DE LA MULTIPLICITÉ DES PARTIES PRENANTES.....	82
4.9 PRATIQUES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES ET DE CSR.....	84
4.9.1 Pratiques de CSR .....	85
4.9.2 Pratiques de gestion des parties prenantes .....	88
4.10 LE SUCCÈS DE CETTE ÉTUDE DE CAS .....	90
<b>CHAPITRE 5 - CONCLUSION .....</b>	<b>92</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Norsk Hydro, 2019b).....</b>	<b>105</b>

A.1 Évènements (Tableau 13) et jalons de la chronologie (Erreur ! Source du renvoi introuvable.): .....	105
A.2 Termes et définitions.....	107
A.3 Insatisfaction croissante de la communauté locale .....	109
A.4 Les inondations et l'embargo .....	110
A.5 Action politique et réglementaire .....	114
A.6 Visant à rétablir les opérations normales .....	116
A.7 Adaptation à l'embargo et identification des besoins de la société .....	121
A.8 Dialogue et efforts pour sortir de l'impasse (embargo) .....	123
A.9 Accords techniques et sociaux signés .....	130
A.10 Ancien dépôt se remplissant.....	132
A.11 Poursuite des efforts pour reprendre la pleine production .....	133
A.12 Cour fédérale lève l'embargo restant .....	140

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Capitalisation boursière et cours de l'action de production un mois avant et après les défaillances de TSF (Vale, 2019, 2020).....	21
Tableau 2 - Définition de « partie prenante » dans la littérature (J. M. Bryson, 2004) ...	36
Tableau 3 - Exemples des parties prenantes spécifiques dans une grande organisation. Adaptée de Freeman (1984). .....	39
Tableau 4 - Types de moyens de communication (Courtot, 1998) .....	41
Tableau 5 - Types de CSR : Explicite et Implicite. Adaptée de Matten et Moon (2008). .....	44
Tableau 6 - Exemples de distorsions et interprétations erronées .....	45
Tableau 7 - Piliers du succès dans la gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008) .....	48
Tableau 8 - Description et exemples de chaque domaine de l'analyse PESTEL. Adaptée de Widya Yudha et al. (2018). .....	52
Tableau 9 - Classification du Soutien / Neutralité / Opposition des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008); (Jepsen, 2009; Mitchell et Agle, 1997). .....	53
Tableau 10 - Exemples d'attentes des parties prenantes (Bourne, 2008) .....	54
Tableau 11 - Évaluation du modèle de Saillance. Adapté de Bourne (2008); (Mitchell et Agle, 1997).....	56
Tableau 12 - Modèle de Saillance avant l'embargo.....	68



Tableau 13 - Évènements de la chronologie (Norsk Hydro, 2019b).....	73
Tableau 14 - Analyse PESTEL des parties prenantes de l'étude de cas .....	75
Tableau 15 - Détails de chaque partie prenante identifiée .....	76
Tableau 16 - Classification des parties prenantes en opposition, neutres ou en soutien dans l'étude de cas. Adaptée de Jepsen (2009). .....	77
Tableau 17 - Classification des parties prenantes de l'étude de cas .....	78
Tableau 18 - Domaines d'analyse PESTEL restants à traiter avec les parties prenantes en opposition.....	84

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - La vue de la production sans complexité. Adaptée de Freeman (1984).....	13
Figure 2 - Relations internes et externes de la production dans un environnement complexe. Adaptée de Freeman (1984). ....	14
Figure 3 - Cadre conceptuel préliminaire.....	23
Figure 4 - Localisation de la démarche scientifique dans les cadres de références théoriques .....	25
Figure 5 - Localisation de la ville de Barcarena et de la Raffinerie Source : vue sur Google Maps et éditée par l'auteur.....	28
Figure 6 - Image de la zone qui montre l'accumulation d'eau de pluie à l'intérieur de la Raffinerie (Araújo et Brito, 2018).....	29
Figure 7 - Vue panoramique de la Raffinerie et des dépôts de résidus solides Source : Vue sur Google Maps et éditée par l'auteur.....	30
Figure 8 - Organigramme du procédé Bayer, où la boue rouge passe à travers le filtre- presse pour la récupération de la solution de soude caustique (NaOH) et pour réduire la teneur en humidité. Adaptée de Botelho Junior (2021) .....	32
Figure 9 - Exemple représentative d'un filtre-presse. Adaptée de Avery et Wilson (2013). ....	32
Figure 10 - Étapes du traitement des déchets solides dans le barrage sec (Araújo et Brito, 2018). ....	33
Figure 11 - Liens entre les parties prenantes et l'entreprise. Adapté de Freeman (1984).	38

Figure 12 - Parties prenantes primaires et secondaires. Adaptée de Freeman et al. (2007)	40
Figure 13 - Approches sur la relation entre les théories de la CSR et les parties prenantes. Adaptée de Dmytriiev et al. (2021)	47
Figure 14 - Diagramme de Venn représentant les piliers du succès dans la gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008).	49
Figure 15 - Phases du procédé de gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008).	49
Figure 16 - L'acronyme PESTEL	51
Figure 17 - Typologie du modèle de saillance des parties prenantes sur les trois piliers principaux: Pouvoir, Légitimité et Urgence. Adaptée de Mitchell et al. (1997).	57
Figure 18 - Schéma de la Théorie d'Identification et Importance/Saillance, montrant la classification par le nombre d'attributs. Adaptée de Mitchell et al. (1997).	59
Figure 19 - Cadre conceptuel final	61
Figure 20 - Méthodologie de recherche	64
Figure 21 - Enquête de satisfaction des habitants de Barcarena. Adaptée de Rustad et Hoelscher (2016).	66
Figure 22 - Modèle de Saillance appliqué dans l'étude de cas – Condition avant l'embargo. Adaptée de Mitchell et al. (1997).	69
Figure 23 - Chronologie des événements. Fait à partir des données du rapport chronologique (Norsk Hydro, 2019b).	73

Figure 24 - Précipitations à Raffinerie en février 2018, selon les relevés de la station pluviométrique de la Raffinerie. Adapté de Araújo et Brito (2018). .....	79
Figure 25 - Photos des effets des fortes pluies dans les voies internes (Instituto Evandro Chagas, 2018).....	80
Figure 26 - L'influence de l'unicité (individuel) et multiplicité (en groupe) des parties prenantes de cette étude de cas.....	83

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification originale	Signification en français
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Responsabilité Sociale Corporative
CVRD	<i>Companhia Vale do Rio Doce</i>	Entreprise Vale do Rio Doce
DRS1	<i>Depósito de Rejeitos Sólidos 1 (Solid Residues Deposit 1)</i>	Dépôt de déchets solides 1
DRS2	<i>Depósito de Rejeitos Sólidos 2 (Solid Residues Deposit 2)</i>	Dépôt de déchets solides 2
EI	<i>Extraction Industry</i>	Industrie Extractive
EMN	<i>Empresas Multinacionais (Multinational Enterprises)</i>	Entreprises Multinationales
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>	Environnementales, Sociales et de Gouvernance
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>	Produit Intérieur Brut
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>	Corps de Connaissances en Gestion de Projet
PMI	<i>Project Management Institut</i>	Institut de Gestion de Projet
PP	-	Partie(s) prenante(s)
SLO	<i>Social License to Operate</i>	Permis Social pour Opérer
TSF	<i>Tailing Storage Facility</i>	Stockage des résidus miniers

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier spécialement Professeur Darli Rodrigues Vieira, qui m'a enseigné plus que la gestion de projet. Il m'a présenté les trois valeurs de la Discipline, Passion et Compétence à suivre pour la vie professionnelle et personnelle. De plus, je suis très reconnaissant d'avoir reçu ses constants encouragements et partages de connaissances et d'expérience.

Aussi, je remercie le Professeur Alencar Bravo, le Professeur Christophe Bredillet et la Professeure Érika Melo (UQAR), qui, même en temps de pandémie, ont transmis de manière excellente leurs connaissances dans les cours de gestion de projet. Je remercie également pour les conseils donnés les chargé(es) de cours : Adrianne Moreira, Milena Chain, Tássia Farssura et Alcides Santopietro.

Je tiens autant à remercier mes parents pour tout ce qu'ils ont sacrifié pour moi et pour leur soutien apporté lors de la réalisation de mes rêves. De même, à mon frère et à ma sœur. J'en profite pour remercier tous mes amis du Québec et du Brésil – et ceux qui ne sont pas de l'un ou l'autre pays aussi - qui ont contribué à ma formation professionnelle et personnelle.

Particulièrement, je suis très reconnaissant et je tiens à remercier ma conjointe, Sâmara. Nous avons toujours su que les choix difficiles nous offriraient des cadeaux en retour, surtout quand nous avons changé de pays et quand je suis retourné à l'université. L'obtention du titre de maître en gestion de projet, surtout à l'UQTR, est un jalon et un cadeau que je voulais depuis des années.

## INTRODUCTION

Quelque part dans le passé, la façon dont les organisations fonctionnaient était plus simple qu'aujourd'hui: il s'agissait essentiellement de petites entreprises appartenant à des familles, restreintes à un marché local, où elles traitaient les ressources de leurs fournisseurs, comme entrées d'un processus, pour fournir des produits ou des services à leurs clients (Figure 1).



Figure 1 - La vue de la production sans complexité. Adaptée de Freeman (1984)

Cependant, le développement de nouvelles technologies, de sources d'énergie, de procédés et de nouvelles relations de travail a augmenté par conséquent la complexité de ces affaires, élargissant la portée locale de l'entreprise à un environnement mondial (Freeman, 1984). Ce nouveau scénario plus turbulent a incité les entreprises à établir de nouvelles relations pour maintenir leur stratégie sur la bonne voie, ne se limitant pas aux parties prenantes (PP) internes, mais également aux parties prenantes externes influençant leurs affaires, une fois que la prise en compte des besoins et des exigences de ces nouveaux participants dans un environnement plus complexe (Figure 2) est devenue un élément essentiel pour la réussite des projets (Bryde et Robinson, 2005; Diallo et Thuillier, 2005; Olander et Landin, 2005). La réussite est liée à façon dont l'organisation mène ses activités, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles ou tactiques, pour répondre aux exigences de l'organisation. Le succès est mesuré en partie par les rapports de conformité financière et en partie par d'autres aspects moins tangibles tel que la satisfaction des attentes de ses parties prenantes (le public, le gouvernement, les actionnaires, les clients, les employés, les groupes de pression ou les électeurs) (Bourne, 2008).

Dans le rôle de chef de projet, la capacité d'influencer, de communiquer et de persuader est devenue encore plus des compétences de base (Trentim, 2015) dans le domaine de management de projet.

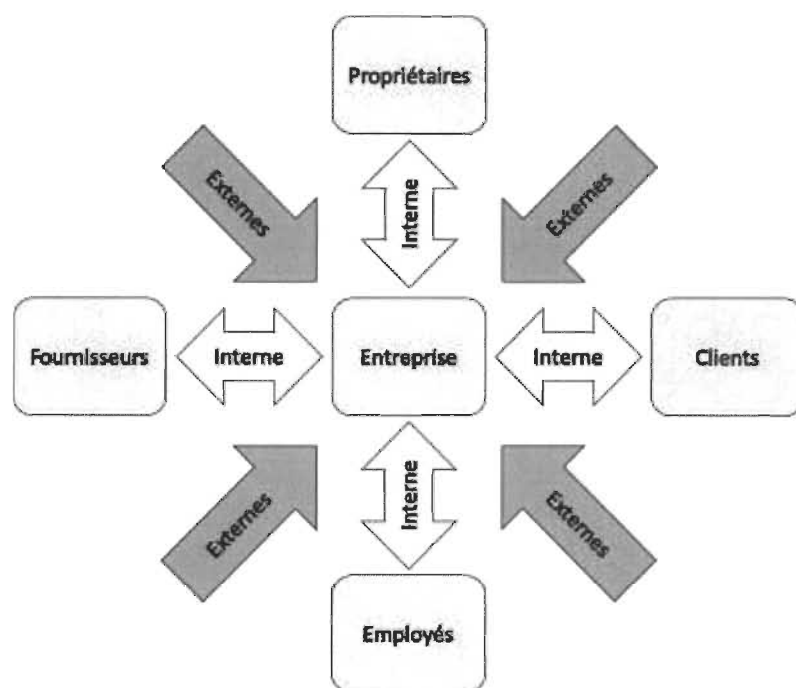


Figure 2 - Relations internes et externes de la production dans un environnement complexe. Adaptée de Freeman (1984).

Depuis une époque rapprochée, il y a eu une pression externe et interne accrue pour que les entreprises améliorent leur responsabilité environnementale et sociale. Aujourd'hui, les préoccupations des militants sociaux et environnementaux doivent être soigneusement prises en compte dans le cadre de la prise de décision corporative afin d'assurer le succès de leur stratégie et répondre aux exigences des clients (Mathur et al., 2008; Moodley et al., 2008; Sequeira et Warner, 2007). Un scénario global implique un ensemble diversifié de parties prenantes impliquées avec des origines socioculturelles diverses. S'il y a un manque de compréhension des besoins de différents groupes d'intérêt, des motivations derrière leurs actions et de leur influence potentielle au cours du cycle de vie du projet, un défi majeur peut survenir ayant un impact négatif sur l'entreprise (Miller et al., 2001; Winch et al., 2002).



Dans le cadre de projets globaux et conflits générés entre l'entreprise et les parties prenantes, l'émergence d'une tendance de réglementations gouvernementales, des critiques des concurrents et des attaques médiatiques met souvent le chef de projet sous haute pression dans ce nouvel environnement complexe.

Comme exemple de tel contexte, selon Rustad et Hoelscher (2016), les industries d'extraction (IE) sont critiquées pour leurs impacts sociaux, environnementaux, politiques et économiques négatifs. Alors que les conflits violents retiennent souvent l'attention, les conflits sociaux – le continuum des conflits et des griefs quotidiens qu'une communauté exprime contre l'industrie extractive influence la progression des projets. De plus, l'engagement communautaire inadéquate, les attentes non satisfaites vis-à-vis du développement économique, le partage insuffisant des revenus, l'absence de compensation pour les pertes dues à l'exploitation minière, la dépossession des terres et la dégradation de l'environnement peuvent déclencher et entretenir l'opposition aux usines de ce secteur.

Afin d'évaluer en détail la performance dans les entreprises, il est important de comprendre comment elles gèrent afin de garantir leur efficacité dans la prise de décision par rapport les parties prenantes, surtout quand elles sont classifiées comme secondaires, c'est-à-dire eux qui n'ont pas de lien contractuel formel avec le projet ou d'autorité légale directe sur le projet (Eesley et Lenox, 2006).

Les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet ont consacré une grosse partie de leurs efforts de recherche à examiner la gestion des parties prenantes primaires au regard des intérêts économiques du projet, tels que les fournisseurs, les commanditaires et les clients (Aaltonen et Kujala, 2010). Cependant, une perspective sur la gestion des parties prenantes qui va au-delà des premières phases du projet est absente d'une grosse partie de la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de parties prenantes secondaires qui finissent par impacter gravement l'ensemble du projet, en raison de leur mauvaise identification.

Donc, cette recherche s'insère dans le cadre d'exploration des pratiques de gestion des parties prenantes visant l'élargissement des connaissances au sein de projets, à travers d'une revue de littérature et d'une étude de cas (Gil, 2002), où l'exemple est un projet qui était sous embargo pendant sa phase de mise en service en raison d'une identification incomplète d'une partie prenante au début du projet.

Ce travail est divisé en cinq chapitres : Chapitre 1 « PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE », où se sont discutés le contexte et la justification de cette étude. Chapitre 2 « REVUE DE LA LITTÉRATURE », présente les résultats d'une revue littéraire sur la théorie du management des parties prenantes afin d'identifier les chemins de la prise de décision à partir des risques identifiés. Le Chapitre 3 « MÉTHODOLOGIE » montre la méthodologie adoptée pour valider le cadre conceptuel. Le Chapitre 4 « RÉSULTATS ET DISCUSSION », démontrent les résultats de l'étude de cas et la discussion sur le développement et validation du modèle adopté. Finalement, le Chapitre 5 « CONCLUSION » apporte les conclusions et les contributions de cette recherche, ses limites ainsi que les pistes de recherches pour un possible travail futur à partir de cette démarche.

## CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce chapitre, l'objectif est de contextualiser la problématique du thème et d'introduire les conditions qui ont conduit l'usine à l'embargo, qui a fini par affecter la phase de mise en service du projet abordé, le Filtre-Pressé.

### 1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Selon Borges et al. (2018), les conflits et incidents liés aux parties prenantes d'un projet sont l'un des risques imprévus les plus importants dans les projets insérés dans des environnements complexes (Aaltonen et Sivonen, 2009). Dans un scénario où les entreprises ont un impact majeur sur des secteurs critiques, tels que l'économie (Van Stel et al., 2005), la politique (Salamon et Siegfried, 1977) et l'environnement (Boiral et Gendron, 2011), ils sont tenus responsables de leurs actes et ses effets (Kolk, 2008). Cette responsabilité s'adresse surtout aux actionnaires par les parties prenantes et la société en général (Cooper et Owen, 2007).

Dans ce contexte, la littérature sur la responsabilité sociale corporative (CSR) et la gestion des parties prenantes se rassemblent pour contrôler et atténuer les risques, principalement externes, et assurer le succès du projet et la pérennité de l'entreprise, une fois qu'elle est vulnérable aux interférences de ceux qui sont affectés directement ou indirectement par le projet. La définition de ces deux domaines dans la littérature sera abordée encore dans le Chapitre 2, « Contexte théorique » pour plus de détails, où sera expliqué la perspective historique sur le développement de la CSR et de la théorie des parties prenantes, aussi bien que les points de vue existants sur la relation entre eux.

Contrairement à la vision de la primauté des actionnaires, qui affirme que les dirigeants sont principalement et majoritairement responsables envers les actionnaires de leurs décisions d'affaires, le développement de la CSR se présente comme une alternative à cette perspective étroite de la primauté des actionnaires, montrant que les entreprises

sont aussi responsables envers la société (Dmytriiev et al., 2021; Smith et Rönnegard, 2016). Dans les années 1930, il y avait une dichotomie qui a duré tout au long du siècle, également connue sous le nom de débat « Berle-Dodd », entre deux savants de l'époque : Berle (1931) soutenait que les entreprises devaient servir les intérêts financiers des actionnaires, tandis que Dodd (1932) défendait que les entreprises eussent le rôle public, car elles étaient des institutions sociales (Dmytriiev et al., 2021).

Bowen (1953) a publié un livre qui a commencé à façonner ce qu'on appelle la CSR actuelle (Carroll, 2008). Cependant, le mouvement vers une orientation prosociale de l'entreprise a été considérablement sapé par les adhérents de Berle, tels que le lauréat du prix Nobel Milton Friedman, qui est largement connu pour son affirmation influente selon laquelle la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits tant que l'entreprise continue dans les règles du jeu (Dmytriiev et al., 2021; Friedman, 2007). Plus tard, les idées de Dodd se sont retrouvées dans des études plus récentes sur le droit et la gestion qui soutiennent que le droit des sociétés ne donne pas exclusivement la priorité aux actionnaires et remet en question l'obligation fiduciaire d'une entreprise (Stout, 2012). Depuis près d'un siècle, il y a eu des batailles dichotomiques entre les deux camps opposés, à propos desquels, soit les actionnaires ou la société, les dirigeants d'entreprise sont principalement les responsables. Cependant, l'insatisfaction entre la CSR et une vision actionnariale de l'entreprise conduit à une vision plus nuancée de la responsabilité d'entreprise. Dans les années 1980, la théorie des parties prenantes a été introduite (Freeman, 1984), suggérant que les défenseurs de la théorie néoclassique et les partisans de la CSR avaient raison – les entreprises ont, à parts égales, des responsabilités envers les actionnaires et la société. Cependant, du point de vue de la théorie des parties prenantes, les actionnaires et la société ne sont pas les seuls acteurs dont les dirigeants devraient servir les intérêts. Il existe d'autres parties prenantes impliquées (par exemple : les employés, les clients et les fournisseurs) dont les gestionnaires doivent également rendre compte dans leur prise de décision (Dmytriiev et al., 2021).

Dans un scénario où les organisations émergent en tant qu'institutions dominantes sur leurs sites, de plus en plus de signalements d'inconduite éthique et d'impacts nocifs dus à négligence de l'environnement naturel soulignent qu'elles doivent gérer non seulement les intérêts de leurs actionnaires, mais aussi des politiques et actions sociales impliquées. Afin de guider l'intérêt de tous ceux qui pourraient être concernés par leurs projets, les entreprises ne travaillent plus seulement avec des parties prenantes internes pour des raisons normatives juste pour se conformer à réglementation, comme cela se faisait autrefois, mais désormais aussi pour fins stratégiques, une fois que leur performance dépend directement de sa relation avec les parties prenantes externes, surtout avec les médias (Laplume et al., 2008).

D'après Hoelscher et Rustad (2019), les entreprises du secteur d'extraction des ressources, plus précisément, opèrent souvent dans des environnements hostiles, des zones pauvres, instables et à « faible gouvernance », où les industries extractives (IE) et autres entreprises multinationales (EMN) sont souvent les principaux acteurs économiques dans la région où elles opèrent, exercent un énorme pouvoir politique et sont tenues de résoudre des problèmes complexes qui seraient autrement la responsabilité du gouvernement. En conséquence, les communautés locales entretiennent souvent des relations tendues avec les entreprises d'IE, redevables aux EMNs pour le développement local, tout en ayant des griefs liés à l'abîme social, le partage inadéquat des revenus, la consultation limitée ou inexistante avec les communautés locales et aux dommages environnementaux. Ces griefs provoquent des conflits sociaux profondément enracinés et présentent des risques opérationnels pour les entreprises, en particulier lorsqu'ils se manifestent par une opposition violente, le refus d'accès et une instabilité sociale. En tant que tel, il y a une prise de conscience croissante que les risques environnementaux et sociaux non atténués ont le potentiel d'influencer négativement la faisabilité des développements à grosse échelle dans les industries extractives (Borges et al., 2018).

Par conséquent, les investisseurs ont un intérêt croissant à connaître le degré de transparence des entreprises dans la divulgation de leurs performances et des politiques

environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) (Eccles et al., 2011). Compte tenu de la relation entre l'industrie d'exploitation minière et les dommages environnementaux à grosse échelle et aux conflits sociaux, le secteur d'exploitation minière est classé comme étant le plus exposé aux risques ESG. L'un de leurs effets les plus dévastateurs sur l'environnement et les communautés locales est la défaillance de l'installation de stockage des résidus miniers (TSF). Les accidents récents des TSF ont attiré l'attention des investisseurs sur les conséquences d'un manque d'initiative continu pour investir dans une conception et un contrôle plus sûr des TSF (Innis, 2020).

Malheureusement, il existe de nombreux exemples où les défaillances de TSF ont causé des conséquences environnementales et sociales désastreuses. Au Brésil, en novembre 2015, un barrage (TSF) du complexe minier du groupe Samarco s'est effondré, tuant 19 personnes, obtenant le titre de la plus grosse catastrophe environnementale de l'histoire du pays (Hatje et al., 2017). Un deuxième événement s'est passé en janvier 2019, lorsqu'un barrage (TSF) s'est effondré dans la ville de Brumadinho. L'effondrement a tué plus de 270 personnes et causé des dommages environnementaux irréversibles, entraînant un impact de 16 milliards de dollars sur les portefeuilles des investisseurs (Rotta et al., 2020).

L'intérêt des investisseurs pour la sécurité, la gestion et la gouvernance de TSF a culminé après Brumadinho. Ces deux accidents ont eu un impact direct sur la capitalisation boursière de l'entreprise visée, selon le Tableau 1 : « suite »

Tableau 1 - Capitalisation boursière et cours de l'action de production un mois avant et après les défaillances de TSF (Vale, 2019, 2020)

	1 mois avant l'accident		1 mois après l'accident		% de variation de la capitalisation boursière
	Capitalisation boursière (USD)	Cours de l'action (USD)	Capitalisation boursière (USD)	Cours de l'action (USD)	
Samarco	21 milliards	4,04	15 milliards	2,92	-27,70%
Brumadinho	67 milliards	13,14	54 milliards	10,56	-19,6%

Leurs impacts ont incité les investisseurs à appliquer des mesures d'atténuation par les entreprises de leur portefeuille (Concha Larrauri et Lall, 2017) pour mettre en place des initiatives afin d'atténuer les risques d'accident. Dans ces circonstances, la nécessité d'adopter de nouvelles mesures pour réduire les risques de défaillance de TSF grâce aux nouvelles technologies et améliorer l'image et la réputation de toutes les parties prenantes de l'entreprise s'est imposée comme une urgence.

L'entreprise de ce cas d'étude a trouvé une technologie viable comme solution proposée pour atténuer le risque de défaillance d'une TSF, en réduisant son contenu d'eau des rejets, en transformant le rejet liquide en solide grâce à une technologie appelée Filtre-Press, qui sera couverte plus en détail dans le prochain chapitre de cette recherche. Ce projet a été conçu en 2014 et il était déjà en cours avant même ces deux grands accidents qui ont eu lieu en 2017 et 2019, dans une autre région du Brésil, comme mentionnés précédemment.

Même après avoir identifié une technologie viable, l'étude de cas montre que les efforts peuvent ne pas atteindre l'objectif du projet du nouvel équipement. Les risques externes, dans ce cas, les fortes pluies plus l'embargo de production, combinés à une



identification insuffisante des parties prenantes ont menacé de faire échouer le projet et même de fermer la Raffinerie.

## 1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE ET IDENTIFICATION DU CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE

Depuis les années soixante et soixante-dix avec les vagues de protestation sur le discours antiguerre, consumériste, écologiste et sur les droits des femmes, le rôle des entreprises et leur impact dans la société ont commencé à être repensés (Freeman, 1984).

Dans ce contexte, le concept de responsabilité sociale des entreprises (CSR) est ressorti, où la définition des parties prenantes change pour des groupes non traditionnels, qui était généralement en dehors de l'entreprise et ils étaient considérés comme ayant une relation conflictuelle avec les entreprises. La mission de satisfaire les propriétaires ou actionnaires a commencé à être partagée avec le public, la communauté ou les employés. D'après Dill (1975) :

« Pendant longtemps, nous avons supposé que les points de vue et l'initiative des parties prenantes pouvaient être traités comme des externalités du processus de planification stratégique et de gestion : comme des données pour aider la direction à prendre les décisions, ou comme des contraintes juridiques et sociales pour les limiter. Cependant, nous avons été réticents à admettre l'idée que certaines de ces parties prenantes externes pourraient chercher et gagner une participation active avec la direction pour prendre des décisions. ».

Donc, le rôle des parties prenantes est passé d'influenceur à participant. Cette transition place le concept de CSR comme essentiel dans le cadre de la gestion de projets et de la stratégie, afin de maintenir la pérennité de l'entreprise, puisqu'elle dépend désormais d'agents extérieurs à l'organisation. Ainsi, la CSR s'éloigne de l'ancienne image du « complément », une expression souvent comprise par les gestionnaires comme



étant « la responsabilité sociale des entreprises est bonne, si vous pouvez vous le permettre », vers l'approche « partie essentielle des affaires » (Freeman, 1984).

### 1.3 CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE

Isoler les enjeux sociaux comme indépendants de l'impact économique qu'ils ont, et aussi bien qu'isoler les enjeux économiques comme s'ils n'avaient pas d'effet social, c'est comme déterminer des objectifs incomplets sur le plan managérial, une fois qu'ils sont interdépendants. Les actions visant un côté ne répondront pas aux préoccupations de l'autre. Les processus, les techniques et les théories qui ne tiennent pas compte de toutes les forces des participants impliqués ne parviendront pas à décrire et à prédire le monde des affaires tel qu'il est réellement (Freeman et al., 2007).

Cependant, bien que la littérature sur la CSR souligne dans la recherche organisationnelle une préoccupation pour les problèmes sociaux, d'environnement et de gouvernance, elle n'a pas réussi à démontrer les moyens d'intégrer ces préoccupations dans les systèmes stratégiques de l'entreprise (Aaltonen et Kujala, 2010). Dans cette conjoncture, le cadre conceptuel préliminaire de cette recherche est identifier comme étant le facteur de succès, dans la finalité de prospecter les pratiques de la gestion des parties prenantes et de responsabilité sociale corporative (CSR), visant les contributions spécifiques pour la résolution de conflits dans le domaine de gestion de projet (Figure 3).

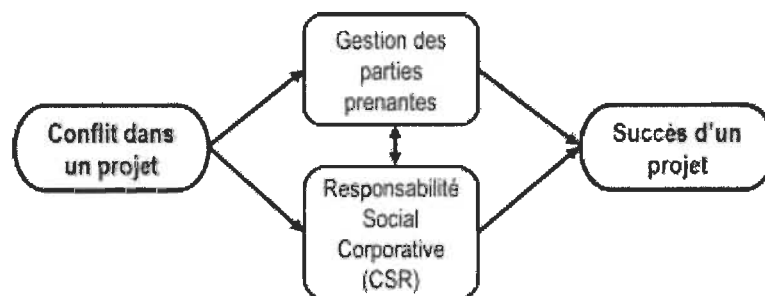


Figure 3 - Cadre conceptuel préliminaire

## 1.4 LOCALISATION ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

### 1.4.1 Localisation de la recherche

En ce qui concerne la gestion des parties prenantes, les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet ont consacré une grosse partie de leurs efforts de recherche à examiner les principales parties prenantes essentielles aux intérêts économiques du projet, telles que les fournisseurs, les commanditaires et les clients. Cependant, une vision plus large du projet qui prend en compte les parties prenantes secondaires est hautement essentielle dans le contexte des projets mondiaux en raison des impacts environnementaux et sociétaux que les grands projets ont généralement. À partir de là, le succès du projet devient dépendant de la performance environnementale et sociale comme mesure du progrès. D'ailleurs, Orr et Scott (2008) proposent qu'un engagement efficace des parties prenantes secondaires dans un projet puisse également améliorer la performance du projet en diminuant les coûts liés aux exceptions institutionnelles. Si les parties prenantes secondaires sont exclues par le chef de projet, elles peuvent s'engager entre elles afin de définir des actions pour exposer leurs revendications (Aaltonen et al., 2008). Les conséquences de ces actions peuvent entraîner des coûts opérationnels directs et avoir des conséquences négatives sur la réputation de l'organisation (Eesley et Lenox, 2006). Insérée dans cette conjecture, cette recherche vise à contribuer à recherche scientifique afin d'approfondir la conception des pratiques de CSR dans la gestion des parties prenantes et la gestion de projet. La localisation de cette démarche scientifique s'articule sur trois piliers de références théoriques : gestion de projet, gestion des parties prenantes et pratiques de CSR (Figure 4), dans un contexte particulier d'une étude de cas dans le nord du Brésil.

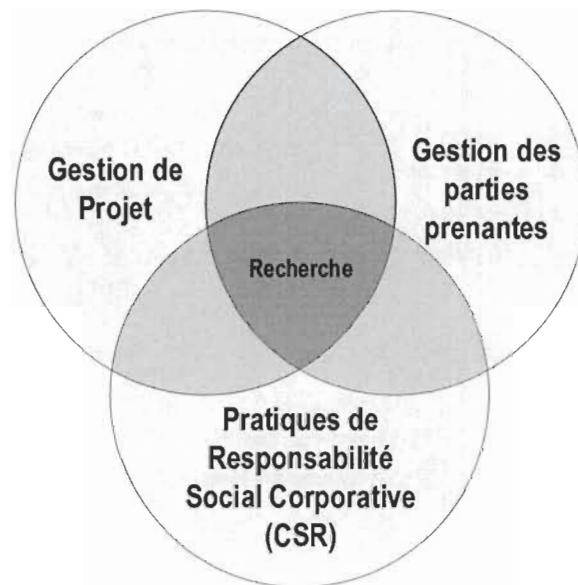


Figure 4 - Localisation de la démarche scientifique dans les cadres de références théoriques

La définition de CSR a été conçue pour assister le développement durable des entreprises, en offrant un ensemble de compétences pour rendre les pratiques corporatives plus transparentes et responsables (Asif et al., 2013). La CSR est en constante évolution, intégrant des sujets d'affaires tels que la préservation de l'environnement, les droits du travail, la protection des consommateurs et le combat contre la corruption (Nijhof et al., 2005). Cependant, peu d'articles concernant les pratiques de la CSR sont insérés dans le scénario des entreprises brésiliennes, indiquant une lacune de recherche et un sujet potentiel dans ce domaine. Une étude de cas concernant l'application de la CSR est essentielle pour permettre des comparaisons entre différents secteurs, permettant un processus d'amélioration et durabilité des entreprises.

#### 1.4.2 L'objectif et questions

Concrètement, l'objectif de ce projet de recherche est d'explorer les pratiques de la CSR dans la gestion de projet et la gestion des parties prenantes en conditions réelles, afin de répondre aux questions suivantes :

- a) Quelle méthode pourrait être utilisée pour identifier et mesurer l'influence des parties prenantes ?
- b) Comment surmonter une situation de conflit critique qui menace le projet, en raison du manque d'attention vers certaines parties prenantes?

Les réponses seront utiles en tant que leçons apprises pour les prochains projets complexes. Ainsi, les étapes suivantes ont été établies afin de répondre aux questions précédentes :

- 1) Contextualiser les conditions qui ont conduit à l'embargo du projet abordé.
- 2) Dans la littérature, définir le concept et les méthodes de gestion des parties prenantes et de CSR, afin de trouver des solutions pour réussir le projet.
- 3) Trouver une méthodologie pour identifier et mesurer chaque partie prenante de l'entreprise dans un scénario complexe.
- 4) Expliquer les conditions du cas et les actions prises de manière structurée, à travers la méthode identifiée, pour répondre comment l'entreprise de cette étude de cas a surmonté le conflit, en levant l'embargo pour reprendre la mise en service du projet.

## 1.5 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE DE CAS

### 1.5.1 La chaîne de valeur de l'aluminium au nord du Brésil

L'état du Pará représente 91% de la production de bauxite pour la production d'aluminium au Brésil (ABAL, 2017). Le Groupe possède trois installations au Pará, la Mine qui fait l'extraction de bauxite, la Raffinerie où se fait la transformation de bauxite à alumine et l'Aluminerie, où se fait la transformation de l'alumine à aluminium.

Le Groupe de cette étude est présent dans 40 pays, opérant depuis 85 ans dans la production d'aluminium et d'énergie. En 2011, le Groupe a acheté les actions du groupe

CVRD (aujourd'hui nommé Vale), et les usines liées à chaîne de production d'aluminium au Pará dans un processus de production verticale de la chaîne de valeur, opérant à partir de l'extraction de la bauxite à la production de produits finis à partir du métal (Norsk Hydro, 2021b).

La mine de bauxite de Paragominas se trouve à 64 kilomètres de la zone urbaine, au nord-est de l'État du Pará, à 350 km de la capitale Belém. L'usine d'exploitation minière a commencé ses opérations en 2007 et transporte la bauxite dans un long pipeline de 244 kilomètres. Ce pipeline a une capacité de 15 millions de tonnes par an, reconnu comme le pionnier mondial du transport de bauxite. Il envoie le minerai pour alimenter la Raffinerie d'alumine à Barcarena.

### **1.5.2 La ville de Barcarena**

La ville de Barcarena est située dans l'état du Pará, au nord du Brésil (Figure 5). Selon Rustad et Hoelscher (2016), depuis les années 1970, l'activité de l'industrie extractive à Barcarena s'est avérée source de division. Alors qu'une plus grande activité économique a augmenté le produit intérieur brut (PIB) par habitant et entraîné la création d'emplois qualifiés, peu de ces avantages ont atteint les populations locales. En outre, les accidents industriels, les dommages environnementaux et l'inactivité des entreprises et du gouvernement local ont créé des griefs au sein de la communauté. Bien que Barcarena ait le troisième PIB par habitant le plus élevé de l'état du Pará, les dommages environnementaux, la mauvaise gouvernance et les avantages économiques qui ne profitent pas aux populations locales sont des problèmes persistants et importants. Reconnaisant les défis auxquels Barcarena est confrontée, un dialogue a été établi en 2007 entre le procureur de l'état du Pará et les dirigeants de plusieurs organisations de la société civile pour trouver des moyens de relever les défis que les opérations de l'IES avaient générés, en particulier les disparités entre la richesse créée dans la municipalité et les mauvaises conditions de vie de la population. En 2017, il y a eu plusieurs

manifestations près du complexe industriel de Barcarena effectués par des envahisseurs illégaux de territoire.

Selon Norsk Hydro (2019b), en avril, environ 300 logements illégaux ont été retirés des terrains industriels du Groupe par les autorités. Le Groupe a engagé l'ONG du site Institut Peabiru pour agir en tant qu'observateur tiers afin de signaler toute violation des droits de la personne. L'opération a été décrite comme pacifique, la grosse majorité des personnes retirant volontairement leurs effets personnels. Le Groupe a aidé quand même les envahisseurs à transporter leurs biens à un endroit de leur choix. Dans l'une des zones touchées, il n'y avait pas d'habitations, mais une exploitation forestière illégale a eu lieu et une scierie illégale a été identifiée.

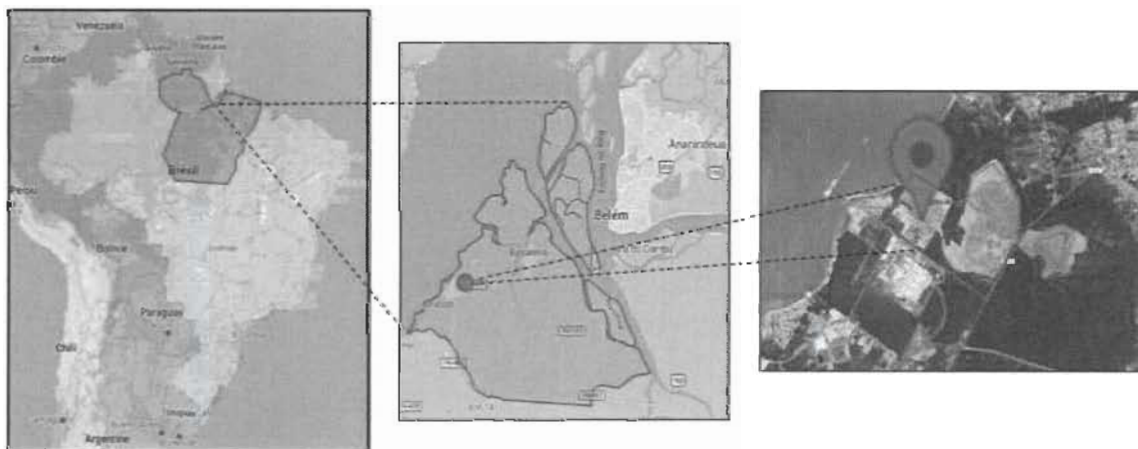


Figure 5 - Localisation de la ville de Barcarena et de la Raffinerie  
Source : vue sur Google Maps et éditée par l'auteur

### 1.5.3 La Raffinerie

Comme déjà mentionnée, l'usine de cette étude de cas est située dans la ville de Barcarena, dans l'état du Pará au Brésil. L'alumine est la matière première de la production d'aluminium et est produite par le processus Bayer à partir de la bauxite. Conçue en 1978 à partir d'un accord entre les gouvernements du Brésil et du Japon, avec la participation du groupe Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), la Raffinerie a été créée comme un moyen d'assurer le cycle de production d'aluminium dans la région (Norsk Hydro, 2021b).



La société, qui est la principale propriétaire de la Raffinerie, détient 92% des actions. Dans cette recherche elle sera dénommée comme le « Groupe ».

#### 1.5.4 Les fortes pluies et l'embargo de l'usine

Selon Araújo et Brito (2018), la Raffinerie est devenue célèbre dans l'actualité, après des pluies intenses survenues le 17 février de 2017, dans la ville de Barcarena, lorsque des inondations ont été observées dans la région et à l'usine. Pendant les événements, le système de traitement des eaux, qui reçoit l'eau usée, les résidus du processus de raffinage et l'eau des bassins de stockage des eaux pluviales, a fonctionné à sa capacité maximale en raison du volume d'eau élevé causé par les pluies, surtout le 17 février 2018 (Figure 6); quand il y avait une quantité d'eau équivalente à 170 mm (litres/m<sup>2</sup>) de pluie.



Figure 6 - Image de la zone qui montre l'accumulation d'eau de pluie à l'intérieur de la Raffinerie (Araújo et Brito, 2018)

D'après le rapport, la limite de franc-bord de 1 mètre dans les bassins de confinement du dépôt de résidus de bauxite DRS1 (Figure 7) a été dépassée et l'eau est restée au-dessus de la limite jusqu'au 27 février (Norsk Hydro, 2019b). De plus, il y avait trois autres non-conformités : le rejet des eaux de pluie par un canal dans la rivière Pará;

fuite d'eau de pluie de la zone de l'usine et dans l'environnement par une fissure dans un tuyau abandonné; rejet d'eau de pluie du toit du hangar de stockage de charbon dans la rivière Pará. Il n'y a ni fuite ni débordement des zones de dépôt de résidus de bauxite. Cela a été confirmé sur place par toutes les autorités d'inspection compétentes, puis confirmées par les autorités compétentes lors d'audiences publiques, notamment lors d'une audience du Congrès à Brasilia le 15 mars 2019 (Norsk Hydro, 2019b).



Figure 7 - Vue panoramique de la Raffinerie et des dépôts de résidus solides  
Source : Vue sur Google Maps et éditée par l'auteur

Par conséquent, l'inondation dans la région a provoqué une séquence de grèves par la communauté locale (parties prenantes secondaires) demandant la fermeture de l'usine en raison d'une présumée fuite et contamination des eaux de la rivière, qui ont contaminé leur eau de consommation.

Le 1er mars 2018, une Cour régionale a ordonné à Raffinerie de réduire sa production de 50% et d'arrêter les opérations du dépôt de résidus de bauxite DRS2. L'ordre était dû aux inquiétudes que les précipitations extrêmes et les inondations ultérieures avaient conduites à des fuites de la Raffinerie dans la rivière voisine et causant une



contamination à population locale. La Cour a aussi décidé que l'usine devait certifier une nouvelle licence, car l'intégrité du DRS2 n'aurait pas été entièrement vérifiée (Norsk Hydro, 2018).

### **1.5.5 Le projet Filtre-Pressé**

Essentiellement, la bauxite est la matière première pour la production d'alumine par le procédé Bayer, où le minerai est broyé et digéré avec de la soude caustique (NaOH). Une fois cette étape est terminée, une séparation solide-liquide est requise (Botelho Junior, 2021; Huo et al., 2011). La phase solide (résidus) est appelée boue rouge ou résidu de bauxite. Pour chaque tonne d'alumine produite, environ 1 à 1,5 tonne de boue rouge est générée, qui est stockée dans des barrages (Botelho Junior, 2021; Klauber et al., 2011). Le filtre-pressé est un processus innovant, utilisé après la séparation solide-liquide (Figure 8), où la boue rouge passe par une séquence de filtres en parallèle (Figure 9) pour être compactée en « gâteaux de filtration » et réduire son taux d'humidité à moins de 30 %. La soude caustique rincée est réutilisée dans le procédé de digestion. En conséquence, un barrage qui avait été construit auparavant pour le stockage humide augmente sa capacité et durée de vie de plus de 30 ans pour le stockage à sec, qui est plus compacté (Botelho Junior, 2021).

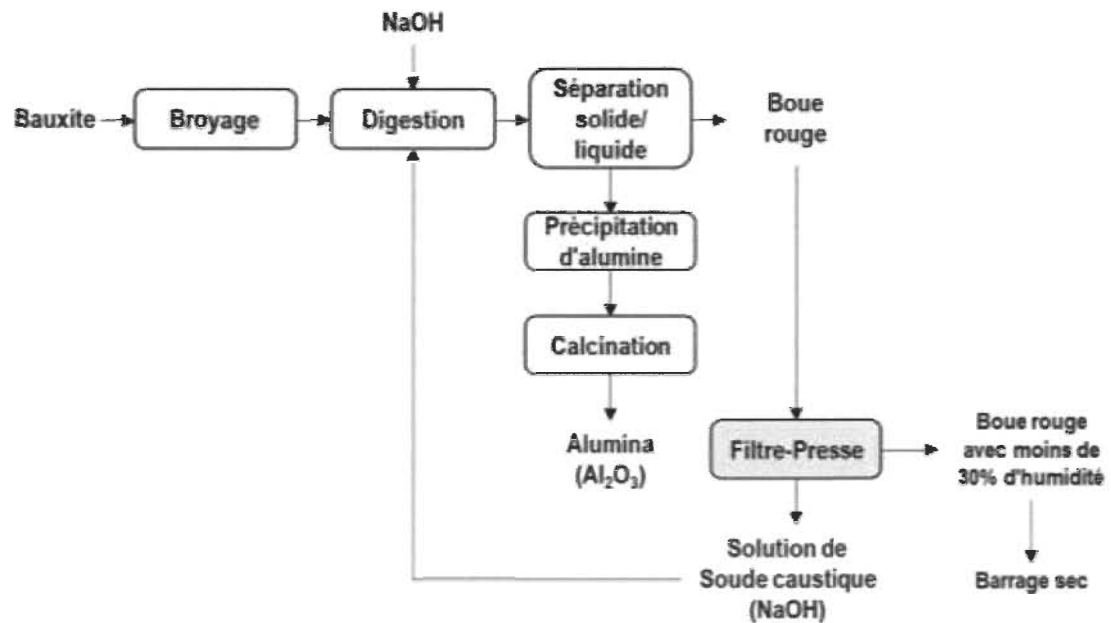


Figure 8 - Organigramme du procédé Bayer, où la boue rouge passe à travers le filtre-pressé pour la récupération de la solution de soude caustique (NaOH) et pour réduire la teneur en humidité. Adaptée de Botelho Junior (2021)

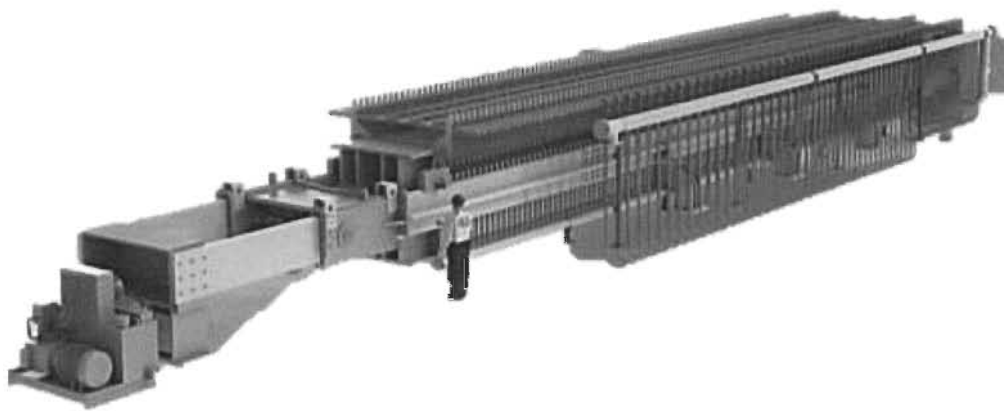


Figure 9 - Exemple représentative d'un filtre-pressé. Adaptée de Avery et Wilson (2013).

Le schéma de la Figure 10 illustre brièvement le processus du filtre-pressé jusqu'au stockage du rejet dans le barrage sec.

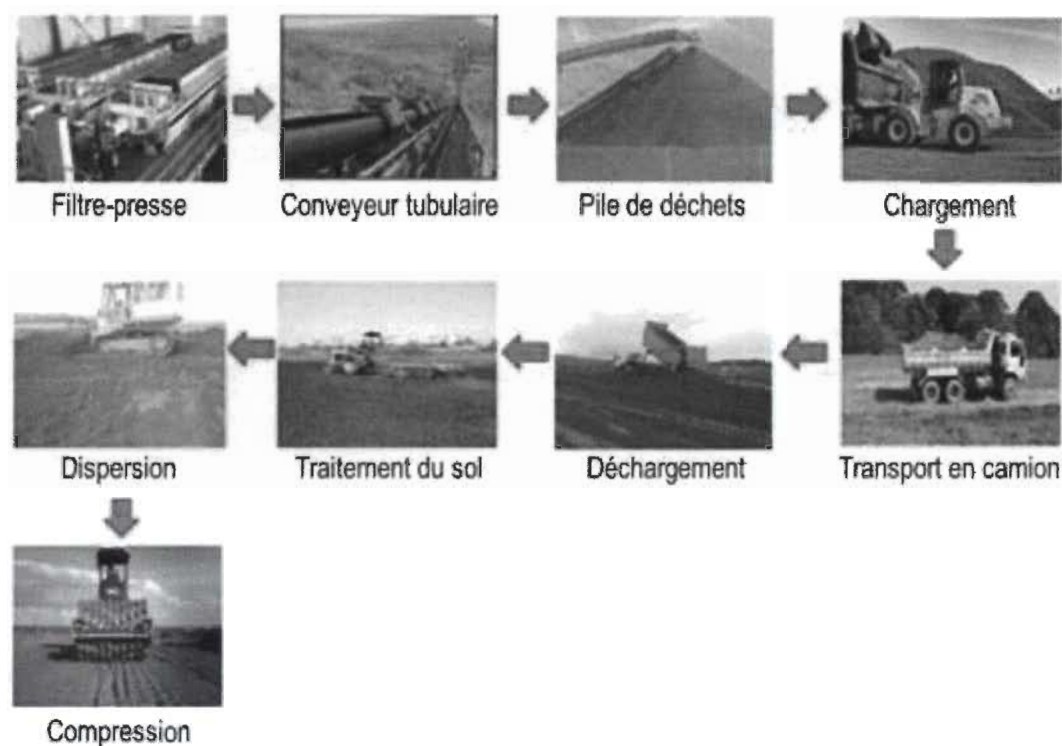


Figure 10 - Étapes du traitement des déchets solides dans le barrage sec (Araújo et Brito, 2018).

### 1.5.6 L'embargo du projet Filtre-Pressé

L'embargo a affecté la phase de mise en service du projet de filtre-presse, dont l'objectif était de réduire la teneur en eau des sous-produits générés par l'usine. Le fournisseur a vendu le projet d'une usine de filtration pour 68,5 millions de dollars à la Raffinerie en 2014. La solution de stockage à sec de boues rouges basée sur le concept d'une usine de filtre-presse est la solution la plus durable contre le risque de rupture de barrage sur le plan environnemental. La boue rouge est une matière résiduelle caustique provenant du processus de raffinage de la bauxite pour produire de l'alumine. Le principal avantage du filtre-presse est qu'il réduit la teneur en humidité des résidus à 22 %, par rapport aux 36 % de teneur en humidité du filtre-tambour, qui était la technologie utilisée jusque-là. Des avantages supplémentaires étaient obtenus par une empreinte réduite de la zone de stockage, en augmentant sa capacité et pour une durée de vie plus longue de la

zone du barrage à sec, ainsi que pour une récupération maximale de l'eau et de la soude caustique pour la réutilisation dans le processus de raffinage (Metso:Outotec, 2014).

De plus amples détails seront abordés dans cette étude de cas, où il sera possible de voir qu'une partie prenante non considérée comme critique, c'est-à-dire la communauté locale, qui auparavant est venue à impacter l'ensemble de la chaîne de valeur de l'aluminium dans la région, à cause de l'embargo, et aussi elle a impacté quand même les prix mondiaux des matières premières (*commodities*), en raison de la portion élevée de la part du marché (*marketshare*) que la production de la Raffinerie représentait.

## CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre présente le contexte théorique à travers d'une révision de la littérature, des concepts et des définitions de la gestion des parties prenantes ainsi que la gestion de projet et les pratiques liées aux thèmes. L'objectif est de mettre en évidence les ouvertures et les manques dans la littérature et l'importance de cette étude. Ensuite, ce travail abordera le cadre conceptuel final.

### 2.1 LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

#### 2.1.1 Les parties prenantes en projets

La théorie des parties prenantes a développé des points de vue sur la façon dont la gestion ou l'engagement des parties prenantes contribue au succès des projets. Une entreprise peut suivre sa stratégie organisationnelle, ou être détruite, à partir des relations avec ses parties prenantes du projet. Grâce au développement de processus et de pratiques pour la gestion et l'engagement, les organisations performantes comprennent jusqu'où les parties prenantes clés iront atteindre, promouvoir ou protéger leur participation. La compréhension de ce qui devra être fait est essentielle pour assurer les meilleures relations entre l'organisation, ses activités et la contribution nécessaire des parties prenantes pour que leurs projets réussissent (Bourne, 2008).

En règle générale, ceux qui sont impactés d'une manière ou d'une autre par un projet sont les parties prenantes du projet. Selon le guide PMBOK et la méthode PRINCE2, la définition de partie prenante est, respectivement :

« Les individus et les organisations qui sont activement impliqués dans le projet, ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par la suite de l'exécution du projet ou de l'achèvement réussi du projet. » (PMI, 2017)

« Tout individu, groupe ou organisation qui peut affecter, être affecté par ou se percevoir affecté par une initiative (programme, projet, activité, risque). » (AXELOS, 2017)

J. M. Bryson (2004) a donné d'autres définitions des parties prenantes dans la littérature comme indiqué dans le Tableau 2:

Tableau 2 - Définition de « partie prenante » dans la littérature (J. M. Bryson, 2004)	
Référentiel en gestion des parties prenantes	Définition de « partie prenante »
Nutt et Backoff (1995)	« Toutes les parties qui seront affectées ou affecteront la stratégie [de l'organisation] »
J. Bryson (1995)	« Tout groupe de personnes ou organisation qui peut revendiquer l'attention, les ressources ou la production de l'organisation, ou est affecté par cette production »
Eden et Ackermann (2013)	« Des personnes ou de petits groupes ayant le pouvoir de réagir, de négocier avec et de changer l'avenir stratégique de l'organisation »
Scholes et al. (2002)	« Ces individus ou groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres objectifs et dont, à leur tour, l'organisation dépend »

Au cours de l'histoire, l'approche de la gestion des parties prenantes a changé, en fonction de la complexité de l'environnement dans lequel les projets ont été mis. Avant le 19<sup>e</sup> siècle, les entreprises étaient généralement petites, ses propriétaires-entrepreneurs ont fondé des entités, et leur succès dépendait surtout de la capacité de satisfaire leurs clients. Comme le propriétaire et les membres de la famille étaient souvent les seuls employés et que l'entité organisationnelle était petite, l'objectif de gestion dans ce contexte était de se procurer des ressources auprès des fournisseurs, de transformer les ressources et de vendre les produits ou services aux clients. Suite au développement pendant la révolution industrielle, la perception de la production de l'entreprise a changé à travers de nouveaux processus de production avec l'adoption de la technologie plus développée, l'urbanisation rapide et des investissements importants dans les installations de production et des infrastructures. Les entreprises se sont agrandies et ne pouvaient plus être dirigées

uniquement par le fondateur et les membres de la famille elles-mêmes. Dans un contexte plus complexe et avec des employés que ne sont plus seulement des membres des familles, la tâche managériale s'est élargie pour inclure les questions concernant les propriétaires ainsi que les employés, encourageant une nouvelle perspective stratégique. Ainsi, les propriétaires ont commencé à appliquer une vision managériale de l'entreprise plutôt que l'unique vision de la production de l'entreprise (Freeman, 1984).

Une fois que le contexte a changé, une bonne gestion des parties prenantes des affaires, en prenant en compte leurs besoins et exigences, est devenue un facteur clé pour la satisfaction du client et la réussite des entreprises (Aaltonen et Kujala, 2010; Bryde et Robinson, 2005; Diallo et Thuillier, 2005; Olander et Landin, 2005).

Selon Friedman (2020), les entreprises ne sont pas en mesure de déterminer l'urgence des problèmes sociaux ni le montant des ressources qu'elles devraient destiner à un problème spécifique. Toujours selon lui, la liberté entraîne moins de gaspillage et une productivité plus élevée et les entreprises doivent produire leurs produits et services de manière efficace, laissant la solution des problèmes sociaux aux individus compétents et aux agences gouvernementales (Enriquez et Drummond, 2007). Cependant, contrairement à la position de Friedman, c'est un fait que les marchés sont imparfaits et les législations gouvernementales ne sont pas toujours suffisantes, donc il reste aux entreprises à couvrir une partie de cette vacance pour compenser leurs déficiences par rapport les problèmes sociaux qui ont un impact indirect leurs affaires (Pearce et al., 1989).

Au cours des dernières années, la quête de légitimité sociale des entreprises a été intensifiée par une vague de scandales dans les pays riches, où leurs clients (parties prenantes) exigent des informations de plus en plus fiables et transparentes sur les entreprises dans lesquelles ils investissent et/ou auprès desquelles ils consomment (Enriquez et Drummond, 2007). Pour effectuer telle tâche, il est d'abord nécessaire à identifier et de classer les parties intéressées impliquées.

### 2.1.2 Identification et classification des parties prenantes

Les parties prenantes comprennent les groupes internes ou externes qui ont une relation avec l'entreprise ou groupe, soit leurs employés, clients, fournisseurs, actionnaires, banques, les écologistes, le gouvernement et d'autres groupes qui peuvent aider ou nuire leurs affaires (Freeman, 1984), comme le montre la Figure 11. En prêtant la correcte attention aux groupes qui ont potentiel d'affecter leur résultat, les dirigeants peuvent mener l'entreprise sur la bonne voie (Freeman et al., 2021).



Figure 11 - Liens entre les parties prenantes et l'entreprise. Adapté de Freeman (1984).

Selon PMI (2017), la gestion des parties prenantes du projet comprend les procédés nécessaires 1) pour identifier les parties prenantes, 2) pour les classer à partir de l'analyse de leurs attentes et leur impact sur le projet, et 3) pour développer des stratégies pour impliquer efficacement, contrôler et surveiller les parties prenantes du projet. Le processus d'identification des parties prenantes est étroitement lié à l'analyse de leur influence et de leur impact potentiel. Certains travaux de la littérature qui étudient ce processus particulier pour analyser la relation et méthode vers les parties prenantes à réussite du projet (Achterkamp et Vos, 2008) ont tenté d'augmenter leur saillance



(Aaltonen et al., 2008), à travers des stratégies de réponse à leurs demandes et pressions (Aaltonen et Sivonen, 2009).

Toujours dans la revue de littérature, il faut une théorie ou un ensemble de concepts qui peuvent transformer un changement externe vers un changement interne, réduisant ainsi l'incertitude et l'inconfort par rapport la gestion des parties prenantes. Le changement externe est décrit comme un ensemble de facteurs de l'environnement qui affectent les relations avec les fournisseurs, les propriétaires, les clients, les employés, etc. Le Tableau 3 montre plusieurs exemples. Un changement externe peut être, par exemple, l'émergence de nouveaux groupes externes affectés par le projet, qui peuvent impacter négativement le résultat de l'entreprise, que ce soit en raison de leurs actions ou omissions. Malgré que ce soit récurrent, les entreprises ont été assez lentes à les intégrer dans leur plan de gestion de parties prenantes (Freeman et al., 2021).

Tableau 3 - Exemples des parties prenantes spécifiques dans une grande organisation.  
Adaptée de Freeman (1984).

<b>Propriétaires</b>	Actionnaires, obligataires
<b>Communauté financière</b>	Banques d'investissement, Réserve fédérale, analystes
<b>Groupes d'activistes</b>	Groupes de Santé et Sécurité, groupes d'environnement
<b>Fournisseurs</b>	Entreprise 1, 2, 3...
<b>Gouvernement</b>	Congrès, tribunaux, départements ministériels, agences, partis politiques
<b>Clients</b>	Clients #1, #2, #3, Union des consommateurs, Conseil des consommateurs
<b>Syndicats</b>	Syndicats des travailleurs, employés
<b>Concurrents</b>	Concurrents nationaux, concurrents étrangers, nouveaux arrivants
<b>Communautés locales</b>	Population locale, représentants, faiseurs d'opinions
<b>Média</b>	Chaînes locales, chaînes internationales, influenceurs

Clarkson (1995) affirme que, afin d'aider à l'identification des parties prenantes, il est utile de les diviser en deux types principaux ceux qui sont affectés directement et indirectement par le projet (Figure 12):

- **Parties prenantes primaires** – celles qui sont directement affectées, positivement ou négativement par le projet. Les principales parties prenantes sont des organisations qui sont en relation contractuelle avec le projet, telle que des clients ou des fournisseurs, ou qui ont une autorité légale directe sur le projet, telles que des organisations gouvernementales (Eesley et Lenox, 2006).
- **Parties prenantes secondaires** – celles qui sont indirectement affectées par le projet. Elles n'ont pas de lien contractuel formel avec le projet ni d'autorité légale directe sur le projet (Eesley et Lenox, 2006), mais elles peuvent influencer le projet quand même (Clarkson, 1995). Elles sont des groupes qui s'opposent au projet, à cause de divergences d'intérêts. En effet, sans conflit d'intérêts, il n'y aurait pas besoin de gérer les parties prenantes (Frooman et Murrell, 2005).

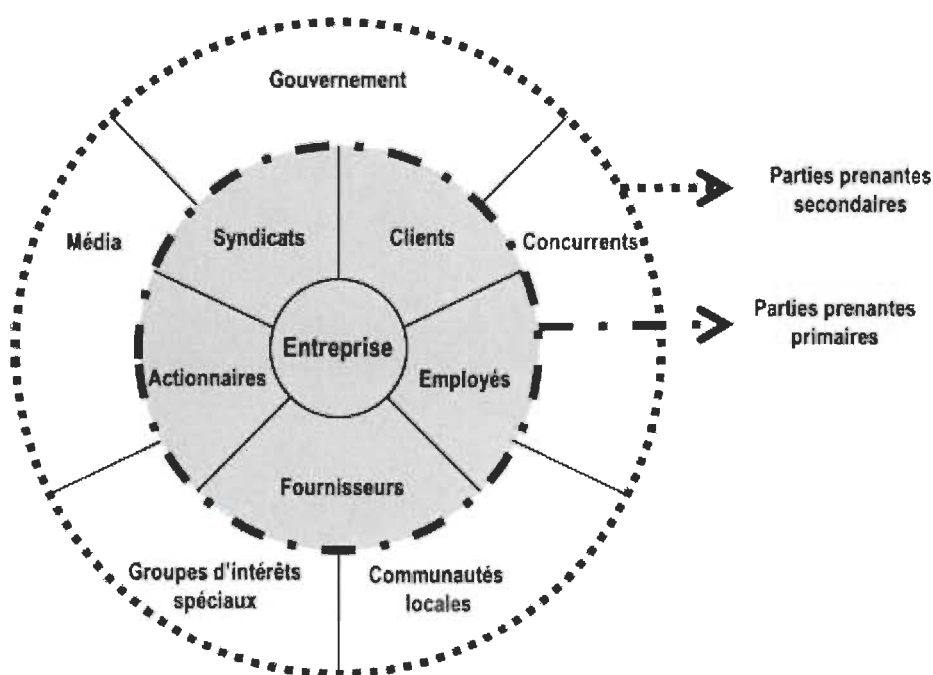


Figure 12 - Parties prenantes primaires et secondaires. Adaptée de Freeman et al. (2007)

Du point de vue de la communication avec les parties prenantes, la principale différence est d'être à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, car les communications

sont plus complexes en externe qu'en interne (Freeman et al., 2007), soit par différents types, tels comme la communication formelle, exploratoire, curative ou informationnelle (Courtot, 1998) (exemplifié dans le Tableau 4), en raison des conséquences qu'une erreur de communication peut générer.

Tableau 4 - Types de moyens de communication (Courtot, 1998)

Type de communication	Exemples
Formelle	Mémos, procédures, directives
Exploratoire	Résolution de problèmes, discussions, opinions, travail d'équipe
Curative	Rumeur, bruits de couloir, groupe d'intérêt
Informationnelle	Échange d'information, réunion d'information, transmission de documents

Sur la différence entre la communication interne et externe, Freeman (1984) aborde leurs spécificités comme suit:

- **Internes** – liées en interne au projet, ces parties prenantes s'inquiètent de leur statut et de leur zone de confort. Par exemple, les employés peuvent s'inquiéter des suppressions d'emplois et des heures de travail supplémentaires et les gestionnaires se disputeront les ressources, le pouvoir et le prestige.
- **Externes** – Ces parties prenantes se situent au-delà des frontières de l'entreprise. Il peut s'agir des fournisseurs, des entrepreneurs, du gouvernement, de la société et des communautés, des groupes d'intérêt et autres.

Selon Trentim (2015), dans un projet, une mauvaise identification du public peut avoir un impact sévère pour une entreprise. Par exemple, cela peut se produire en raison de la présence de parties prenantes cachées. En fait, une mauvaise réputation peut arrêter un projet en raison de la pression publique. Lorsqu'ils traitent avec des parties prenantes externes telles que le gouvernement, les communautés et les groupes d'intérêt, les grands projets impliqués ont d'énormes risques à gérer. Une bonne approche comprend la gestion des parties prenantes et les relations publiques. Il vaut bien mieux avoir du soutien et de

l'adhésion du public que de contrer ou de réagir pour convaincre une opinion publique défavorable, ce qui pourrait être trop tard pour changer la réputation d'une entreprise.

C'est dans ce contexte que les parties prenantes cachées peuvent être les plus dangereuses, car elles peuvent agir comme un facteur de surprise, se révélant soudainement lorsque les projets sont déjà en cours d'exécution ou à un état avancé, lorsque les coûts du changement deviennent plus élevés et trop tard pour être refaits. Pour cela il faut que l'identification des parties prenantes soit bien réalisée dès la phase d'initiation. Par ailleurs, les parties prenantes ne sont pas isolées en tant qu'îles. Elles sont liées par des relations d'influence dans un réseau d'attentes où les intérêts privés peuvent être échangés. De plus, les parties prenantes peuvent changer d'avis tout au long du cycle de vie du projet; les ennemis peuvent devenir des partenaires et vice-versa (Trentim, 2015).

Olander et Landin (2005) décrivent une étude de cas comme exemple de projet de construction qui a été retardé sept ans en raison d'un mauvais développement des relations et des attentes non satisfaites des parties prenantes, où une opinion publique défavorable, exprimée par les résidents, a conduit à un processus juridique. En plus de cela, la couverture médiatique était toujours dans le point de vue partiel des habitants du voisinage, ce qui a donné comme résultat une mauvaise presse et une mauvaise réputation du projet de ce cas.

### **2.1.3 Responsabilité Sociale Corporative (CSR)**

Dans le contexte où il y a l'opportunité de convertir une condition d'influence des parties prenantes vers l'engagement des parties prenantes (Ferreira et al., 2020) que le concept de responsabilité sociale corporative (CSR). Elle est définie comme la responsabilité d'une organisation envers les parties prenantes qui peuvent être négligées ou traitées injustement dans le modèle qui valorise juste les actionnaires dans la gestion organisationnelle. Elle cherche à redresser les situations passées où un grand nombre de

parties prenantes sans voix avaient été ignorées, tandis que les organisations poursuivaient des stratégies à court terme visant à garantir que les actionnaires maintiennent leurs profits (Bourne, 2008).

Selon Dmytriiev et al. (2021), malgré que la CSR soit souvent attribuée à discrétion managériale (Ackerman, 2013; Carroll, 1979) il existe une croyance générale parmi de nombreux adeptes de la CSR que les attentes de la société concernant le comportement commercial approprié et les normes éthiques générales imposent aux entreprises comme une obligation de travailler pour améliorer leur partie sociale. À travers d'exploration de comment les entreprises peuvent faire face à ces obligations, Post (1978) a été l'un des premiers chercheurs à suggérer que la CSR pourrait aussi faire partie d'une stratégie d'entreprise. Donc, elle ne se limite pas seulement comme un ajout à stratégie axée sur l'augmentation des profits. McWilliams et al. (2006) s'appuient sur cette ligne de pensée de justifier que c'est à haute direction de mener des démarches auprès des actionnaires pour appliquer la CSR dans le cadre de la stratégie organisationnelle.

Cependant, cette idée n'a pas été largement adoptée, car Porter et Kramer (2011) montrent que la plupart des approches de CSR dans la pratique sont toujours centrées sur l'idée qu'elle est distincte du cœur essentiel d'une entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait qu'au cours de l'histoire, la CSR a été positionnée comme un contrepoids, pour compenser la priorisation excessive des intérêts des actionnaires dans les opérations de l'entreprise.

Pour différencier ces approches, il y a eu plusieurs influences pour structurer la CSR. Matten et Moon (2008) les différencient en deux groupes, selon le Tableau 5 :

« suite »

Tableau 5 - Types de CSR : Explicite et Implicite. Adaptée de Matten et Moon (2008).

<b>Explicite</b>	Activités d'entreprise volontaires qui sont généralement motivées par les intérêts de différentes parties prenantes et visent à créer des avantages pour la société dans son ensemble. Le plus courant dans les économies de marché libéral.
<b>Implicite</b>	Activités reflétées dans des activités obligatoires ou codifiées basées sur un consensus sociétal selon lequel les entreprises sont censées contribuer à société dans son ensemble. Le plus courant dans les économies de marché plus coordonnées.

Les spécificités régionales jouent un rôle important dans l'application de la CSR, car les approches associées peuvent varier considérablement entre les scénarios des économies développées et en développement (Doh et al., 2015). Divers facteurs présents dans le contexte influencent la démarche de CSR d'une entreprise, tels que sa taille, le gouvernement, le niveau de revenu des consommateurs et communautés locales, les conditions du marché du travail et le type d'industrie (McWilliams et al., 2006). Cependant, la gouvernance d'entreprise, en particulier les systèmes incitatifs orientés vers la durabilité à plus long terme, s'est avérée efficace dans l'adoption d'une approche proactive de la CSR (Dmytriiev et al., 2021; Filatotchev et Nakajima, 2014).

Selon Dmytriiev et al. (2021), bien que le contexte théorique sur la CSR fasse ressortir de nombreuses variations dans la compréhension de son concept, plus en détail, la portée de la CSR se situe généralement dans deux domaines principaux : faire le bien en s'impliquant dans la charité (Carroll, 1991), le bénévolat (Kaul et Luo, 2018) et le développement communautaire (Chapple et Moon, 2005); ou simplement éviter de causer des dommages (Lange et Washburn, 2012; Schrempf-Stirling et al., 2016) à l'environnement (Darnall et al., 2010; Flammer, 2013; Lockett et al., 2006; Post, 1978) et aux droits du travail (DeTienne et Lewis, 2005). En ce qui concerne la dimension environnementale et sociale, la CSR a également des liens forts avec le discours sur la durabilité des entreprises (Van Marrewijk, 2003). Dans l'étude de cas de ce travail, le changement d'approche de la CSR avant et après l'embargo qui a mis en risque l'abandon du projet Filtre-pressé sera discuté en détail dans le Chapitre 4.

### 2.1.4 Ce qui n'est pas la théorie des parties prenantes

Comme déjà vues précédemment dans ce travail, les parties prenantes impliquent une attention à plus que la simple augmentation du profit des actionnaires. Traiter des intérêts et du bien-être de ceux qui peuvent aider ou entraver les livraisons d'un projet est le fondement de la théorie. Bien qu'il existe encore certains groupes de parties prenantes dont la relation avec l'organisation reste d'intérêt, en raison du pouvoir qu'ils ont, il existe d'autres parties prenantes normativement légitimes. Actuellement, la théorie des parties prenantes peut être mal interprétée dans au moins deux directions : les distorsions critiques et les interprétations erronées. Des exemples sont présentés dans le Tableau 6 :

Tableau 6 - Exemples de distorsions et interprétations erronées

<b>Distorsions critiques</b>	<b>Interprétations erronées</b>
La théorie des parties prenantes est une excuse pour l'opportunisme managérial (Jensen, 2001; Marcoux, 2000; Sternberg, 1998)	La théorie des parties prenantes nécessite des modifications à loi actuelle (Greenwood et Van Buren III, 2010; Hendry, 2001)
La théorie des parties prenantes ne peut pas fournir une fonction objective suffisamment spécifique pour l'entreprise (Jensen, 2001)	La théorie des parties prenantes est le socialisme et se réfère à l'ensemble de l'économie (A. Barnett, 1997; Hutton, 1995; Rustin, 1997)
La théorie des parties prenantes s'intéresse principalement à la distribution des produits financiers (Marcoux, 2000)	La théorie des parties prenantes est une doctrine morale (Orts et Strudler, 2002)
Toutes les parties prenantes doivent être traitées également (Gioia, 1999; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000)	La théorie des parties prenantes ne s'applique qu'aux entreprises (Donaldson et Preston, 1995)

Certains auteurs ont cherché à critiquer la théorie sur la base de leur propre conception de la théorie et de ses implications. Bien qu'elles ne soient pas toujours

dépourvues de preuves de telles caractérisations, un bon nombre de ces distorsions représentent des versions personnelles de la théorie (Phillips et al., 2003).

Malgré que la théorie des parties prenantes et la CSR ont des éléments communs qui conduisent beaucoup à considérer les deux comme synonymes, elles sont deux approches différentes (Harrison et al., 2019; Phillips et al., 2003). Même si les deux théories sont des cadres théoriques majeurs pour les problèmes sociaux générés par le mode de gestion des entreprises, certains chercheurs ont eu une compréhension limitée (et aussi trompeuse) de la relation entre la CSR et la théorie des parties prenantes. L'étude de Dmytriiev et al. (2021) illustre les principales approches sur la relation entre les deux théories (Figure 13):

- **Le quadrant (a)** considère la théorie des parties prenantes comme une subdivision de la CSR (M. L. Barnett, 2007; Clarkson, 1995; Jamali, 2008). Certains chercheurs ont considéré la théorie des parties prenantes comme une étape du développement de la CSR, une composante conceptuelle de la CSR, une approche pratique de la CSR ou un moyen d'opérationnaliser la CSR;
- Le **quadrant (b)** considère des points de vue concurrents (Schwartz et Carroll, 2008), de façon telle de faire leur cadre privilégié devrait être adopté et l'autre abandonné (trade-off);
- Le **quadrant (c)** montre qu'il y a aussi un certain nombre de chercheurs (c) qui sont adhérents d'un cadre et ignorent l'autre (McWilliams et Siegel, 2000) par méconnaissance, perdant ainsi l'opportunité d'examiner et d'utiliser les avancées en matière d'érudition que l'autre cadre pourrait offrir.
- Enfin, le **quadrant (d)** montre que certains chercheurs, méconnaissant les différences conceptuelles entre les deux cadres, ont souvent confondu la CSR et la théorie des parties prenantes comme deux théories totalement différentes, sans relation entre eux (Bird et al., 2007; Crane et Glozer, 2016).



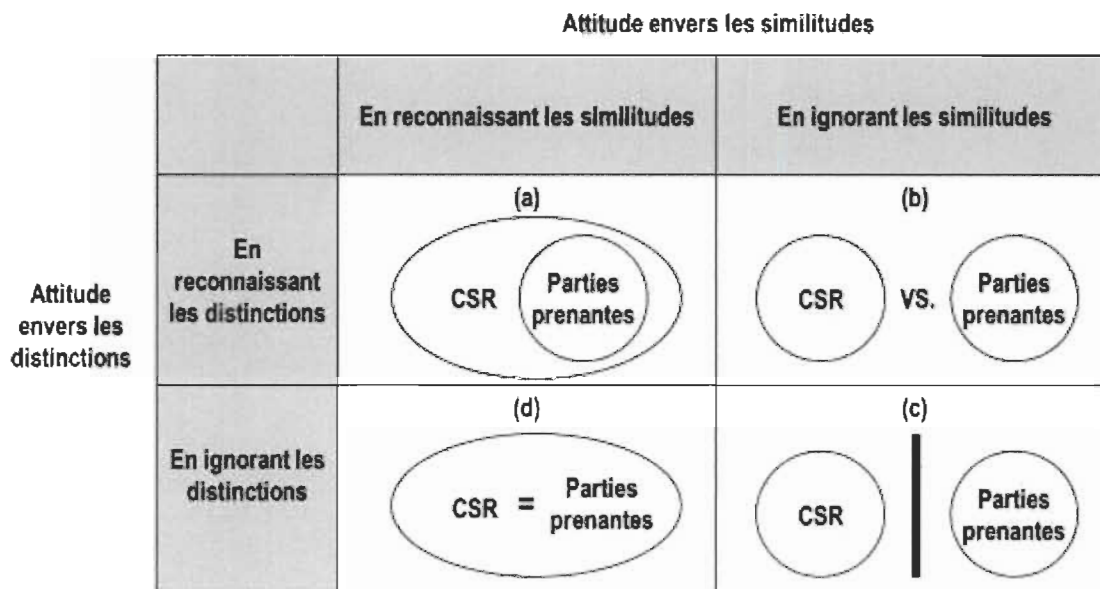


Figure 13 - Approches sur la relation entre les théories de la CSR et les parties prenantes. Adaptée de Dmytriiev et al. (2021)

Dans cette étude, l'approche de la relation entre la gestion des parties prenantes et la CSR sera vue comme deux théories complémentaires, une fois que la théorie des parties prenantes se concentre sur la portée de l'exécution du projet et la CSR, d'autre part, donne la priorité à l'aspect social de la responsabilité d'entreprise dans le contexte où elle est insérée, étendant l'orientation sociale plus vers la société comme un ensemble (Dmytriiev et al., 2021).

### 2.1.5 Définition de succès de la gestion des parties prenantes

Selon Bredillet (2008), initialement les critères de succès étaient d'atteindre les trois facteurs clés : temps, de coût et de performance. En plus de cette définition conçue, la plus grande contribution au succès résidait dans la planification et le contrôle du projet. Présentement, il est désormais admis qu'une gamme plus large de parties prenantes ont une influence sur la réussite du projet, et qu'il y a plus de facteurs tout au long du cycle de vie du projet, de son initiation jusqu'à la mise en service, qui peuvent impacter son succès perçu. Qu'ils soient internes ou externes, soient directement ou indirectement impliqués dans un projet, les parties prenantes auront des points de vue différents par rapport leur

définition de succès (Turner et Müller, 2005). Collins et Baccarini (2004) sont arrivés à la conclusion que le critère de succès plus critique est la satisfaction des besoins de la haute direction. Bryde et Robinson (2005) ont montré que du point de vue des clients, la satisfaction des besoins est l'élément le plus important, tandis que pour les fournisseurs de services, le respect des coûts et des délais était le plus critique.

Pour cette étude, la définition de succès plus compatible est celle décrite par Bourne (2008), qui explique la définition de succès basée sur un ensemble de 3 piliers (Figure 14): livraison de valeur, gestion des risques, gestion des relations. Chaque pilier est défini brièvement dans le Tableau 7:

Tableau 7 - Piliers du succès dans la gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008)

<b>Pilier</b>	<b>Description</b>
<b>Livraison de valeur</b>	La valeur, qu'elle soit monétaire ou matérielle, est livrée par les résultats du projet
<b>Gestion des risques</b>	Atténuation des risques tout en maximisant les opportunités potentielles.
<b>Gestion des relations</b>	Équilibrer les besoins et les attentes contradictoires des parties prenantes. Les parties prenantes légitimes et valides doivent être identifiées et leur pouvoir et influence compris pour gérer leur impact potentiel sur le projet. Des stratégies appropriées peuvent alors être mises en œuvre pour maximiser l'influence positive d'une partie prenante et minimiser toute influence négative. La communication est l'outil / technique le plus important disponible pour gérer les relations.

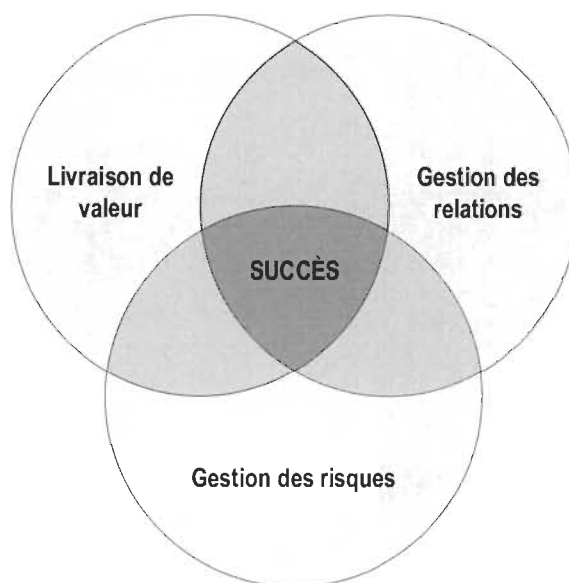


Figure 14 - Diagramme de Venn représentant les piliers du succès dans la gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008).

## 2.2 PRATIQUES ET MÉTHODES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES

La Figure 15 montre les cinq étapes principales pour la gestion des parties prenantes. Il est important de souligner que ce procédé n'est pas fait dans une unique fois, car c'est commun d'avoir de nouvelles parties prenantes pendant le cycle de vie du projet.

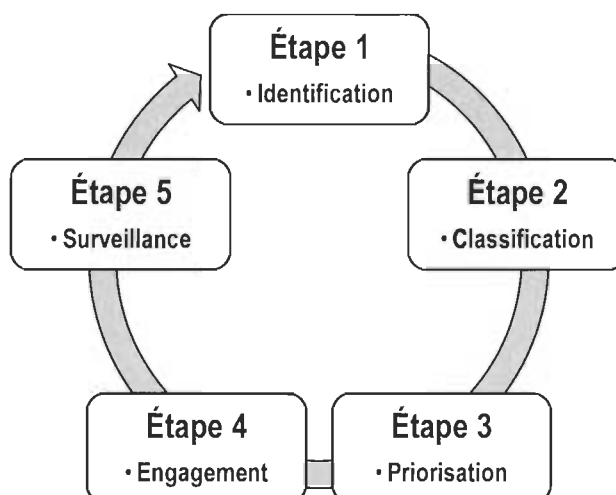


Figure 15 - Phases du procédé de gestion des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008).

### 2.2.1 Étape 1: Identification

Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre d'un point de vue rationnel, qui sont les parties prenantes dans et dehors l'organisation et quels sont les enjeux perçus. Deuxièmement, il est indispensable de comprendre les processus organisationnels utilisés pour gérer de manière implicite ou explicite les relations de l'organisation avec ses parties prenantes. Enfin, il est essentiel à comprendre l'ensemble des transactions ou négociations entre l'organisation et ses parties prenantes et déterminer si ces négociations correspondent à la « carte » des parties prenantes et aux processus organisationnels des parties prenantes (Freeman, 1984).

Selon Bourne et Weaver (2010), il existe des approches de base utilisées pour aider à visualiser et comprendre les parties prenantes, des techniques pour lister et tracer les parties prenantes et leur influence, et les réseaux sociaux. Ces techniques sont simples et intuitives à utiliser, étant très utiles dans la gestion de projet (PMI, 2017).

Malgré le fait que l'identification des parties prenantes soit incluse dans la phase d'initiation du guide PMBOK (PMI, 2017), il ne s'agit pas d'un processus ponctuel, fait juste au début du cycle de vie d'un projet (Trentim, 2015). Traiter avec plusieurs parties prenantes fait partie de la routine d'un chef de projet.

L'objectif principal de cette étape est de faire :

- L'élaboration d'une liste de parties prenantes;
- L'identification de la réciprocité comment chaque partie prenante est importante pour le projet et ce que chaque partie prenante attend du succès (ou de l'échec) du projet;
- La documentation des directions d'influence de chaque partie prenante (supérieur, inférieur, latéral) et les relations respectives avec l'organisation (soit internes ou externes à l'organisation).

### 2.2.1.1. Analyse PESTEL

Selon Widya Yudha et al. (2018), l'analyse PESTEL (Figure 16) est un outil généralement utilisé dans les entreprises et dans la gestion pour analyser l'environnement dans lequel ils opèrent ou envisagent de lancer de nouvelles opérations, ou surveiller les facteurs externes qui ont un impact sur un tel projet. Le nom de cette analyse est un acronyme, qui est composé par les domaines: politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale (juridique) (détails dans le Tableau 8). Ce cadre facilite la compréhension de la dynamique du problème pour identifier les catégories des parties prenantes.

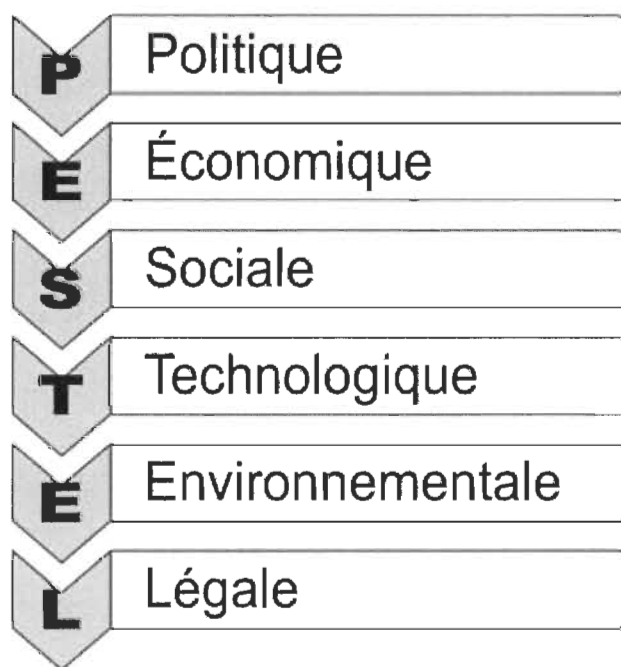


Figure 16 - L'acronyme PESTEL

Tableau 8 - Description et exemples de chaque domaine de l'analyse PESTEL. Adaptée de Widya Yudha et al. (2018).

Domaine	Description
<b>P</b> Politique	<p>Dans le projet, le gouvernement peut influencer l'économie ou un certain secteur industriel.</p> <p>Exemples : politiques fiscales, tarifs commerciaux, application de sanctions environnementales pour les industries polluantes, etc.</p>
<b>E</b> Économique	<p>Facteurs qui ont un impact direct sur la performance économique d'une organisation, d'un marché, d'un secteur industriel ou même d'un pays, et qui ont des effets à long terme.</p> <p>Exemples : taux d'inflation, taux d'intérêt, taux de change, une augmentation du taux d'inflation affecterait la manière dont les organisations modifient la structure des prix de leurs produits, influençant le pouvoir d'achat des consommateurs et modifiant éventuellement le niveau de la demande et de l'offre de cette économie.</p>
<b>S</b> Sociale	<p>Facteurs qui examinent l'environnement social du secteur industriel, de l'économie ou du marché qui a un impact sur d'autres facteurs tels que la démographie, les tendances culturelles, l'analyse de la population, etc.</p> <p>Exemples : la perception sociale de certaines technologies avec des impacts et des incitations associés qui pourraient augmenter ou diminuer l'acceptabilité du public local.</p>
<b>T</b> Technologique	<p>Facteurs qui sont liés à l'innovation technologique qui peut affecter les opérations d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un marché, qu'elles soient favorables ou défavorables.</p> <p>Exemples : l'automatisation, la recherche-développement (R&amp;D) et la conscience technologique qui existe dans l'organisation ou le marché.</p>
<b>E</b> Environnementale	<p>Facteurs qui comprennent tous ceux qui sont influencés ou déterminés par le milieu de l'environnement, afin de le préserver.</p> <p>Exemples : l'émission de polluants, gestion des ressources en eau, le climat, la météo, la situation géographique, les changements climatiques mondiaux, les compensations environnementales, etc.</p>
<b>L</b> Légale	<p>Facteurs qui prennent en compte les politiques et les lois qui affectent l'industrie/l'organisation sous l'aspect légal, puis définissent les stratégies à lumière de ses législations.</p> <p>Exemples : normes de sécurité, les lois du travail, les lois sur la protection des consommateurs, etc.</p>

### 2.2.2 Étape 2: Classification

Les parties prenantes doivent être reconnues en ce qui concerne les contributions attendues d'elles, les attentes qu'elles aient concernant les récompenses pour la livraison des contributions et leur pouvoir par rapport au projet (Jensen, 2001; McElroy et Mills, 2003; Trentim, 2015). Les contributions peuvent prendre la forme de livrables spécifiques, d'une attitude positive ou d'un comportement spécifique comme prendre une décision favorable. Les contributions sous forme de livrables peuvent généralement être trouvées dans le périmètre et le contenu du projet. Dans la matrice d'engagement, on trouve (1) l'engagement de chaque partie prenante dans le projet à un moment donné, et (2) le type d'engagement que le chef de projet juge nécessaire ou souhaitable pour que le projet réussisse. Spécifiquement dans cette étude de cas longitudinal, deux moments sont précisés pour faire leur comparaison: avant et après l'embargo de la Raffinerie. Les types d'engagements possibles sont : opposition active, opposition passive, neutre, soutien passif et soutien actif. Le type d'engagement peut être vu comme une contribution souhaitée, comme un objectif à atteindre. Une façon de faire la classification est selon l'évaluation de leur soutien, neutralité ou leur opposition, comme montre le Tableau 9 :

Tableau 9 - Classification du Soutien / Neutralité / Opposition des parties prenantes.  
Adaptée de Bourne (2008); (Jepsen, 2009; Mitchell et Agle, 1997).

Catégorie	Niveau	Critères
Soutien	😊😊	Soutien actif : fournit un soutien positif et s'engage au projet.
	😊	Soutien passif : favorable, mais il n'y a pas de soutien actif.
Neutre	😐	Impartial
Opposition	😞	Opposition passive : fera des déclarations négatives sur le projet, mais ne fera rien qui puisse affecter son succès ou son échec.
	😞😞	Opposition active : s'oppose ouvertement au projet et peut même favoriser l'échec ou affecter le succès.

Cette information est collectée à partir de leurs données dans leur dossier public (exemples : pages Web, Google, rapports organisationnels, rapports annuels, analyse de

rentabilisation, documents relatifs aux exigences, entrevues, etc.). Exemples d'attentes ou exigences sont donnés dans le Tableau 10 :

Tableau 10 - Exemples d'attentes des parties prenantes (Bourne, 2008)

Attentes ou exigences	Exemples
Avantages personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puissance renforcée ;</li> <li>• Réputation renforcée;</li> <li>• L'avancement de carrière;</li> <li>• Avantage monétaire – augmentation de salaire ou prime de performance;</li> <li>• Évitement des conséquences négatives des résultats de l'œuvre;</li> <li>• Une vie paisible.</li> </ul>
Gain organisationnel (pour l'organisation dans son ensemble ou un département ou un groupe au sein de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puissance renforcée ;</li> <li>• Réputation renforcée;</li> <li>• Reconnaissance sociale ;</li> <li>• Intégration sociale – conformité à leur CSR.</li> </ul>

### 2.2.3 Étape 3: Priorisation

Les objectifs de la priorisation des parties prenantes sont de:

- Collecter des données supplémentaires pour catégoriser et comprendre davantage chaque partie dans le contexte;
- Créer de nouvelles opportunités pour l'équipe d'enquêter sur les relations : il peut ne pas être possible de rassembler toutes les informations nécessaires sur les parties prenantes la première fois, pour réduire des aspects subjectifs;
- Avoir une base cohérente pour l'analyse et le rapport sur les relations grâce à l'analyse des tendances (il est important de comparer des éléments similaires), une fois de plus le résultat de l'utilisation de ces déclarations cohérentes ;



- Établir un moyen crédible de comprendre l'importance relative de toutes les parties prenantes identifiées : la documentation comprenant les commentaires enregistrés et même les preuves des notations.

Mitchell et al. (1997) ont proposé l'un des modèles les plus connus pour la priorisation dans la gestion des parties prenantes : le modèle de Saillance (importance) des parties prenantes. Le terme « saillance » désigne le degré auquel les gestionnaires accordent la priorité aux revendications concurrentes des parties prenantes. À travers ce modèle dynamique, basé sur la typologie d'identification, il permet la reconnaissance explicite de l'unicité situationnelle et de la perception managériale pour expliquer comment les gestionnaires priorisent les relations avec les parties prenantes. Selon Mitchell et Agle (1997), les auteurs proposent de classer les parties prenantes en fonction de trois attributs principaux :

- Le **POUVOIR** d'influencer la firme, ou selon Bourne (2008), le pouvoir de « tuer » ou de « sauver » le projet, ou de provoquer un changement permanent;
- La **LÉGITIMITÉ** de la relation de la partie prenante avec la firme; la façon qu'une partie prenante peut influencer le travail ou ses résultats. Sa contribution est la reconnaissance de l'importance de relations régulières, étroites et souvent face à face pour influencer les résultats du projet;
- L'**URGENCE** de la revendication de la partie prenante sur la firme, d'après :
  - Sensibilité temporelle : travail qui doit être réalisé dans un temps fixe.
  - Criticité : un individu ou un groupe se sent suffisamment concerné par un problème pour agir.

### 2.2.3.1 Évaluation du Pouvoir, Légitimité et Urgence

Le Tableau 11 contient les différents niveaux d'évaluation des 3 piliers Pouvoir, Légitimité et Urgence pour la priorisation des parties prenantes participants dans un projet :

Tableau 11 - Évaluation du modèle de Saillance. Adapté de Bourne (2008); (Mitchell et Agle, 1997)

Catégorie	Niveau	Critères
<b>Pouvoir</b>	<b>2</b>	Grosse capacité à instruire formellement le changement : peut faire arrêter le projet.
	<b>1</b>	Capacité informelle significative de provoquer le changement.
	<b>0</b>	Niveaux de puissance relativement faibles : ne peuvent généralement pas provoquer beaucoup de changements.
<b>Légitimité</b>	<b>2</b>	Directement impliqué dans le projet : membres de l'équipe travaillant la plupart du temps.
	<b>1</b>	Détaché du travail, mais a des contacts réguliers avec le projet
	<b>0</b>	Relativement éloigné du projet: elle n'a pas d'implication directe avec les processus. Ex.: les clients et la plupart des membres de haute direction.
<b>Urgence</b>	<b>2</b>	Élevé : considère que le résultat du projet est important (bénéfice ou menace) pour lui-même ou pour l'organisation.
	<b>1</b>	Faible / Moyen : est conscient du travail et a un intérêt indirect dans le résultat du projet.
	<b>0</b>	Très faible : a un intérêt très limité ou nul dans le résultat du projet.

Sur la base de ces trois attributs, les auteurs ont essayé d'expliquer comment les gestionnaires priorisent les relations avec les parties prenantes, se divisant en combinaisons (Figure 17):

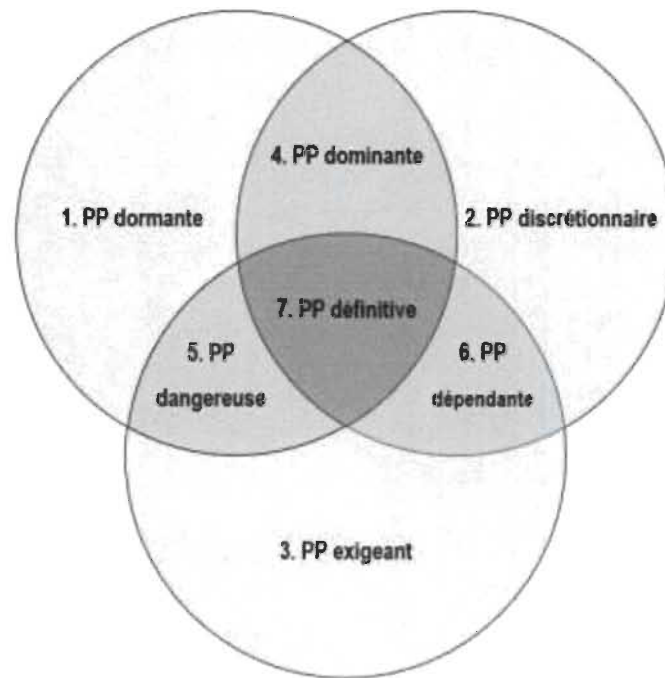


Figure 17 - Typologie du modèle de saillance des parties prenantes sur les trois piliers principaux: Pouvoir, Légitimité et Urgence. Adaptée de Mitchell et al. (1997).

- 1) **PARTIES PRENANTES LATENTES**, qui sont celles qui ne sont pas susceptibles d'accorder aucune attention ou reconnaissance à l'entreprise. L'importance des parties prenantes sera faible lorsqu'un seul des attributs des parties prenantes est perçu par les gestionnaires comme étant présent. Elles possèdent un seul des trois attributs, et comprennent les parties prenantes:

- 1.1. **DORMANTES** - Possèdent le pouvoir d'imposer leur volonté à une entreprise, mais en n'ayant pas de relation légitime ou de réclamation urgente, leur pouvoir reste inutilisé.;
- 1.2. **DISCRÉTIONNAIRES** - Possèdent l'attribut de légimité, mais ils n'ont aucun pouvoir d'influencer l'entreprise et aucune réclamation urgente. En l'absence de pouvoir et de revendications urgentes, il n'y a absolument aucune pression sur les gestionnaires pour qu'ils s'engagent dans une relation active avec une telle partie prenante, bien que les gestionnaires puissent choisir de le faire;

1.3. **EXIGEANTES** - Ceux qui ont des revendications urgentes, mais n'ont ni pouvoir ni légitimité : ennuyeux, mais pas dangereux, gênants, mais ne méritant pas plus que l'attention passagère de la direction.

2) Les parties prenantes **ATTENDUES**, qui sont celles qui ont l'importance modérée lorsque deux des attributs sont perçus par les gestionnaires comme étant présents. Elles possèdent deux attributs et comprennent les parties prenantes :

2.1. **DOMINANTES** - Puissante et légitime, leur influence dans l'entreprise est assurée, puisqu'en possédant le pouvoir avec légitimité, ils forment la « coalition dominante » dans l'entreprise (Cyert et March, 1963). Ces parties prenantes sont qualifiées comme « dominantes », par déférence pour les réclamations légitimes qu'elles ont sur l'entreprise et leur capacité à agir sur ces réclamations (plutôt que comme une prévision de leurs intentions à l'égard de l'entreprise - elles peuvent ou non choisir d'agir sur leurs réclamations).

2.2. **DÉPENDANTES** - Ceux qui manquent de pouvoir, mais qui ont des revendications légitimes urgentes en tant que « dépendants », car ces parties prenantes dépendent des autres (d'autres parties prenantes ou les dirigeants de l'entreprise) pour le pouvoir nécessaire à l'accomplissement de leur volonté. Étant donné que le pouvoir dans cette relation n'est pas réciproque, son exercice est régi soit par le plaidoyer ou la tutelle d'autres parties prenantes, soit par l'orientation des valeurs de gestion interne;

2.3. **DANGEREUSES** - Où l'urgence et le pouvoir caractérisent une partie prenante qui manque de légitimité, cette partie prenante sera coercitive et éventuellement violente, rendant la partie prenante « dangereuse » pour l'entreprise. La « coercition » est suggérée comme descripteur parce que l'utilisation du pouvoir coercitif accompagne souvent le statut illégitime.

- 3) Les parties prenantes **DÉFINITIVES**, qui sont ceux qui ont les trois attributs des parties prenantes - pouvoir, légitimité, et l'urgence. Lorsque la réclamation d'une telle partie prenante est urgente, les gestionnaires ont un mandat clair et immédiat pour s'en occuper et donner la priorité à la réclamation de cette partie prenante. L'événement le plus courant est probablement le passage d'un acteur dominant dans la catégorie "définitive".
- 4) Enfin, les individus ou entités ne possédant aucun des attributs ne sont pas des parties prenantes ou des parties prenantes **POTENTIELLES** (Mitchell et al., 1997).

La Figure 18 montre brièvement la classification par la quantité d'attributs parmi les trois domaines Pouvoir, Légitimité et Urgence.

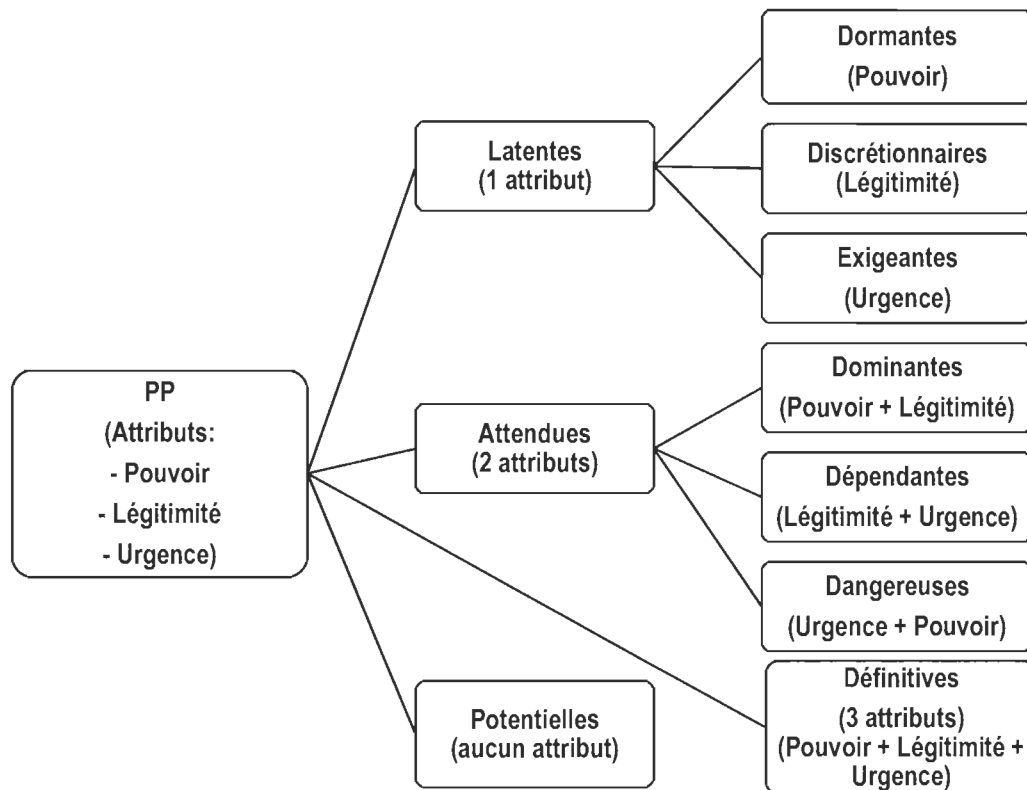


Figure 18 - Schéma de la Théorie d'Identification et Importance/Saillance, montrant la classification par le nombre d'attributs. Adaptée de Mitchell et al. (1997).

### **2.2.4 Étape 4: Engagement**

Dans une relation, il est très important d'avoir un travail constant pour s'entretenir. Ça se répète dans les relations entre une entreprise et ses parties prenantes, car elles ne sont pas différentes des relations familiales, de la gestion du personnel ou du maintien des réseaux professionnels. L'équipe doit comprendre comment faire une communication ciblée afin de maintenir des relations de soutien et d'atténuer les conséquences des parties prenantes non favorables au résultat ciblé par l'organisation.

D'après Bourne (2008), le terme « engagement » peut avoir différentes significations : implication ou engagement envers une cause ou une idée; participation aux actions d'un groupe; intervention, intercession ou conflits; obligations ou accords, qu'ils soient contractuels, sociaux ou financiers. Plus précisément, pour l'engagement fonctionnel, c'est-à-dire externe, cela peut se faire à travers des relations publiques ou des relations réglementaires ou gouvernementales. L'étude de cas présentera comment la CSR et la gestion des parties prenantes ont contribué à surmonter la situation de conflit et à obtenir l'engagement des parties prenantes impliquées.

### **2.2.5 Étape 5: Surveillance**

Les étapes précédentes d'identification, de priorisation et d'engagement des parties prenantes ne sont pas un événement unique, effectué juste au début du projet, car il peut changer et se répéter plusieurs fois tout au long du cycle de vie du projet. La gestion des relations avec les parties prenantes ne s'arrête pas à la planification. La nature et la composition de la communauté des parties prenantes sont dynamiques, car elles peuvent être constamment réaffectées ; quitter l'organisation ; modifier les niveaux d'importance relative de l'activité ; subissent des fluctuations de leur pouvoir, de leur légitimité ou de leur influence. Une partie essentielle du processus de suivi est l'élaboration d'examen et de notes d'observation pour s'assurer que les changements qui affectent les parties

prenantes sont détectés et mis en œuvre dès qu'ils se produisent ou commencent à affecter le succès de l'activité (Bourne, 2008; Mitchell et Agle, 1997).

### 2.3 CADRE CONCEPTUEL FINAL

À partir de l'introduction de l'étude de cas et de la revue de littérature présentées, il y a un potentiel de recherche dans la gestion de parties prenantes et des pratiques de la gestion de projets. À travers de la révision de la littérature, des modèles d'identification et de gestion ont été identifiés comme solutions et aussi comme contenu de leçons apprises avec le potentiel d'être appliqués dans d'autres domaines. Un manque de discussion et d'intégration au sein des projets utilisant la CSR pour la gestion de parties prenantes a été identifié, surtout dans le domaine lié aux mesures d'atténuation contre les catastrophes environnementales. L'objectif de cette recherche est de présenter un cadre conceptuel de façon structurée pour l'évaluation empirique des pratiques de la gestion de parties prenantes et CSR avant et après leur utilisation adaptée dans un environnement de conflit.

Dans ces conditions, la proposition est de réorganiser les principales prises de décisions de l'étude de cas par rapport la CSR et la gestion des parties prenantes, du début jusqu'à la fin de l'embargo du projet, et d'analyser de façon critique les pratiques de gestion qui ont mené l'entreprise à résoudre le conflit de l'embargo et réussir la phase de mise en service du projet abordé. La Figure 19 affiche le cadre conceptuel final de cette recherche.

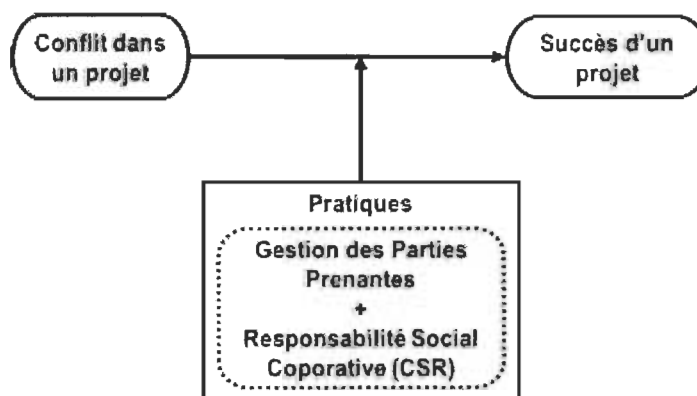


Figure 19 - Cadre conceptuel final

## CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente l'approche utilisée et la méthodologie de cette recherche. Les méthodes de collecte des données et la méthode de leur analyse à travers l'étude de cas sont décrites dans ce chapitre.

### 3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

À compter de la revue de la littérature, cette étude s'articule sur trois domaines principaux : la gestion des parties prenantes, la CSR et la gestion de projets. Les trois domaines ont été identifiés comme facteurs clés pour faire réussir un projet, surtout quand il se trouve dans un environnement de conflit, comme l'étude de cas abordé le démontre. La méthode pour la révision de littérature a été basée sur l'approche post-positivisme (ou post-empirisme), c'est-à-dire qualitative, car il s'agit d'une réalité qui s'insère dans un contexte socialement construit plutôt qu'objectif, ce qui signifie que la compréhension de la subjectivité des phénomènes sociaux requiert une approche qualitative (Noor, 2008). De plus, en expliquant la recherche qualitative, Denzin et Lincoln (2011) déclarent que l'étude de cas qualitatif surligne le processus et les significations plus subjectifs, qui ne sont pas examinés nécessairement de façon quantitative, c'est-à-dire des mesures en termes d'intensité, quantité ou fréquence.

Selon Yin (2009), le terme « cas » fait référence à un événement ou à une unité d'analyse et il s'agit d'une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel en utilisant une ou plusieurs sources de référence. Du point de vue de Anderson et Arsenault (2005), les études de cas couvrent comment et pourquoi les événements se produisent, permettant l'enquête sur les réalités contextuelles et les différences entre ce qui était prévu et ce qui s'est réellement passé.

Les études de cas deviennent particulièrement utiles lorsqu'il est nécessaire de comprendre en profondeur, à travers d'une collection des données et leurs analyses, un



enjeu de projet, par exemple. Cette méthode permet de clarifier les activités complexes du cas réel dans lesquelles de multiples sources de preuves étaient liées. L'utilisation d'études de cas pour sonder un domaine d'intérêt en profondeur est particulièrement appropriée comme décrit par Patton (1987). Particulièrement, cette étude est du type **longitudinal**. D'après Yin (2009), l'objectif du cas **longitudinal** est d'étudier le même cas unique à deux moments différents. La théorie d'intérêt préciserait comment certaines conditions et leurs processus sous-jacents changent au fil du temps. Les intervalles de temps souhaités refléteraient les étapes anticipées auxquelles les changements devraient se révéler. Dans le cas spécifique de cette recherche, le jalon critique sera l'embargo de la Raffinerie et, en conséquence, l'embargo du projet du Filtre-Pressé. En suivant une logique « avant » et « après », le changement d'approche du Groupe vers les parties prenantes va approfondir la compréhension de l'intégration des pratiques de gestion de parties prenantes liées à CSR à travers d'un exemple réel, une fois que la révision théorique indique un manque des recherches qualitatives sur la théorie de gestion des parties prenantes avec la CSR considérant de secteurs spécifiques, tel le contexte du cas au nord du Brésil. Pour la revue de littérature, la méthodologie a été divisée en 3 phases : dans la « Phase 1 – Préliminaire », il y a la revue de littérature et la définition du cadre conceptuel ont été établis; dans la « Phase 2 – Collection de données », il y a la collecte des données et mise en ordre chronologique des faits; dans la « Phase 3 – Analyse des parties prenantes », seront abordées l'identification, la classification, la priorisation, les pratiques de gestion des parties prenantes et CSR et l'indication des facteurs de succès (Figure 20).

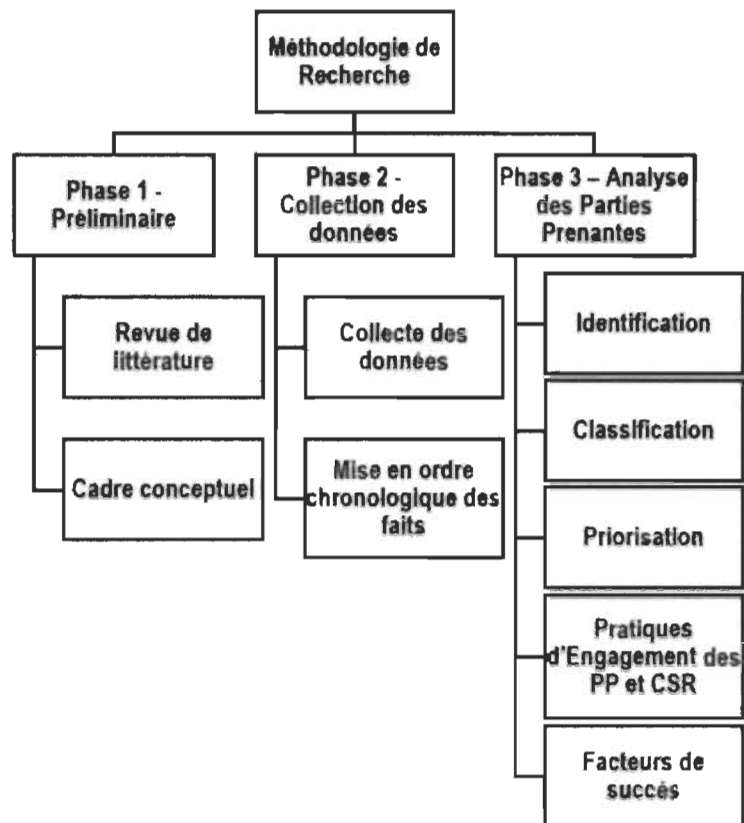


Figure 20 - Méthodologie de recherche

### 3.2 PROCÉDURE DE COLLECTE DES DONNÉES

Comme cette démarche est développée à partir des relations entreprises- partie prenante, il existe une marge pour les méthodologies qualitatives afin de mettre en évidence les motivations, les intentions, les perceptions et les mécanismes sous-jacents aux interactions entre l'entreprise et les différents groupes affectés. Plutôt que tester des hypothèses spécifiques, l'approche de cette étude a identifié les perspectives des populations concernées et a construit un récit à partir de leurs réponses en se concentrant sur les moteurs des conflits sociaux entre la firme de l'étude de cas et la société. En appliquant cette méthodologie, les résultats de la recherche ont émergé d'un consensus de voix au cours de plusieurs documents, rapports annuels et observations sur les communiqués de presse (Rustad et Hoelscher, 2016), tous sont accessibles au public.

Les recherches empiriques sur les relations avec les parties prenantes étant encore assez rares, il a été choisi des méthodes qualitatives pour l'exploration empirique de la recherche (Eriksson et Kovalainen, 2015). Afin d'obtenir des informations approfondies sur le phénomène étudié, une seule étude de cas a été menée (Yin, 2003). L'objectif était de choisir un cas susceptible de répliquer et d'étendre l'idée théorique de relations des parties prenantes (Eisenhardt, 1989). Une fois que l'entreprise de cette étude utilise l'approche de la gestion des parties prenantes avec la CSR, elle a été évaluée comme un cas approprié pour l'étude (Freeman et al., 2017). La collecte des données a été faite à partir des rapports rédigés après la résolution du conflit, surtout le rapport chronologique des faits, où il est décrit l'histoire avant et après l'embargo à Raffinerie, jusqu'à la normalisation des opérations. À travers de cette condition, il était possible d'évaluer la prise de décision de manière analytique, où il était possible d'évaluer ses causes et ses effets. Les rapports et documents d'observation, utilisés comme sources d'information dans la recherche, ont été analysés par son contenu qualitatif et guidé par la théorie (Kujala et Korhonen, 2017; Marshall et Rossman, 2014). Le processus d'analyse des données suit la théorie d'identification et importance (saillance) des parties prenantes sur trois piliers principaux: Pouvoir, Légitimité et Urgence (Mitchell et al., 1997) et la matrice d'engagement (Jepsen, 2009), pour voir le changement de positionnement des certaines parties prenantes au long du projet de l'étude de cas.

### 3.3 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Les informations de cette étude respectent les termes de confidentialité. Le processus fut effectué pleinement conforme au certificat d'éthique de l'UQTR. L'agente de recherche a procédé à l'examen de ce travail après la demande et lui a impliqué cette recherche dans les cas des exceptions de la documentation de la politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains (EPTC2-2018).

## CHAPITRE 4 – RÉSULTATS ET DISCUSSION

### 4.1 CONTEXTE AVANT L'EMBARGO

Selon Rustad et Hoelscher (2016), à Barcarena, le gouvernement local souvent a été perçu comme inefficace dans la façon dont il développe la municipalité. Au Brésil, les municipalités ont le pouvoir constitutionnel d'approuver les lois locales, de collecter des impôts et de recevoir des fonds de l'État, mais il n'y a pas de pouvoir pour prendre de nombreux autres types de décisions qui sont gérées et fournies au niveau de l'État ou fédéral. Cela comprend les décisions liées à la répartition des revenus de l'industrie extractive, qui est très présente en particulier à Barcarena.

Parmi la population de cette ville, au-delà du manque de confiance sur le gouvernement local, dû à son manque d'action, malgré son pouvoir, il existe également une mauvaise perception de la prestation des services fournis. Selon une enquête réalisée par Rustad et Hoelscher (2016), 90% des habitants de Barcarena interrogés avaient peu ou très peu de confiance dans le gouvernement local en raison d'un long passé de corruption. La Figure 21 montre leur insatisfaction générale à l'égard de la prestation de services publics en chiffres sur différentes catégories, comme le transport public, la qualité des routes, de l'eau et l'assainissement, le logement et l'électricité, l'éducation et la santé.

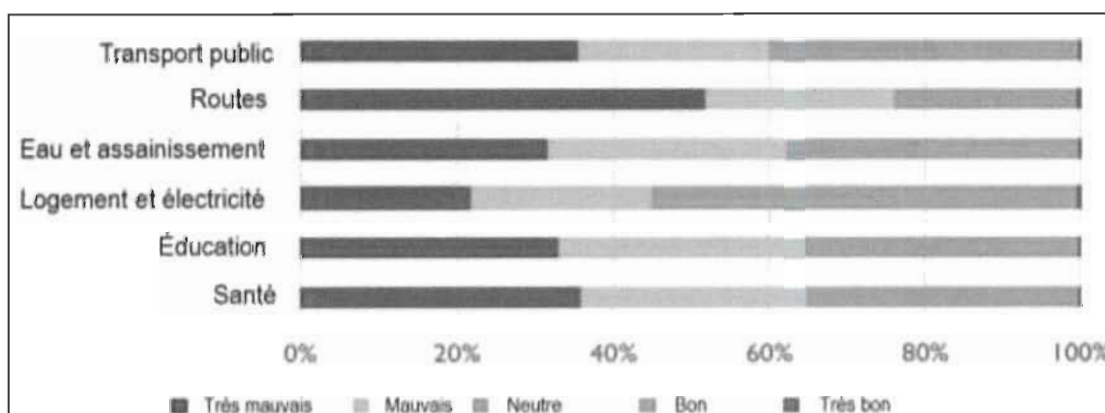


Figure 21 - Enquête de satisfaction des habitants de Barcarena. Adaptée de Rustad et Hoelscher (2016).

En conséquence, au-delà du paiement des impôts par la population et de la création d'emplois dans la région, il existe des idées fausses courantes selon lesquelles les entreprises devraient être tenues de fournir des services que le gouvernement ne fournit pas. Bien que les entreprises ne puissent pas fournir ce que le gouvernement a la responsabilité d'offrir, il est nécessaire que les entreprises soutiennent les communautés locales de manière plus significative. C'est dans ce contexte que se situe la Responsabilité Sociale Corporative (CSR) des entreprises de la région.

Dans ce même contexte, en avril 2017, le Groupe propriétaire de la Raffinerie avait retiré environ 300 logements illégaux des terrains industriels du Groupe, par les autorités. De plus, le Groupe a engagé l'ONG du site de l'Institute Peabiru pour agir en tant qu'observateur tiers afin de signaler toute violation des droits de la personne. L'opération a été décrite comme pacifique, la grande majorité des personnes retirant volontairement leurs effets personnels. Le Groupe a aidé les envahisseurs à transporter leurs biens à un endroit de leur choix. Dans l'une des zones touchées, il n'y avait pas d'habitations, mais une exploitation forestière illégale a eu lieu et une scierie illégale a été identifiée (Norsk Hydro, 2019b).

En raison de l'incompréhension du rôle du gouvernement et des entreprises locales, lorsque la population perçoit un manque de soutien de la part des entreprises, elles commencent à faire des grèves bloquant les entrées des usines à des jours aléatoires pour attirer leur attention. Bien que cela dérange certaines opérations, cela n'a pas d'effet à long terme, ce qui nuit la même communauté locale, car plusieurs résidents de la communauté sont des employés directs ou sous-traitants, qui travaillent dans ces usines.

De plus, les séquelles de la dégradation de l'environnement et des accidents industriels sont des problèmes critiques dans la région. Même lorsque certaines entreprises ne sont pas elles-mêmes responsables des accidents dans le passé, il existe de fortes perceptions induites de la communauté locale selon lesquelles les entreprises ne

reconnaissent pas l'impact de leurs activités sur l'environnement et qu'elles doivent leur payer en raison des vestiges des dommages restants.

D'ailleurs, d'autres problèmes liés aux progrès vers un développement équitable et durable comprennent : l'héritage d'attitudes désengagées ou paternalistes des entreprises envers la société civile ; et la confiance limitée des citoyens envers le gouvernement, l'industrie et les dirigeants politiques (Rustad et Hoelscher, 2016).

La différence entre les deux moments est la façon pour laquelle l'entreprise a changé son approche vers les 4 parties prenantes d'opposition. D'après le modèle de Saillance de Mitchell et al. (1997), précédemment montré dans le Tableau 11, les 4 parties prenantes en opposition au projet ont été classifiées auparavant comme le démontre le Tableau 12 et le diagramme de Venn de la Figure 22 dans les pages suivantes:

Tableau 12 - Modèle de Saillance avant l'embargo.

Parties prenantes	Pouvoir	Légitimité	Urgence	Catégorie et justification
<b>Communautés locales</b>	0	0	1	<b>EXIGEANT</b> : Niveau moyen d'Urgence: elles sont conscientes du projet et sont concernées indirectement sur l'intégrité du barrage contre fuites, car elles utilisent l'eau de la rivière.
<b>Institute Evandro Chagas</b>	2	0	0	<b>DORMANT</b> : Capacité formelle significative de provoquer le changement, une fois qu'il est un Institute de référence scientifique et rattachée au Secrétariat de Veille sanitaire.
<b>Médias national et international</b>	2	0	0	<b>DORMANT</b> : Capacité formelle significative de provoquer le changement, car elles peuvent changer la réputation du projet et du Groupe à travers la façon dont ils sont annoncés sur les réseaux sociaux.
<b>Gouvernement local</b>	2	0	0	<b>DORMANT</b> : Capacité formelle significative de provoquer le changement, pour avoir influence dans les domaines politique et légale de la région.

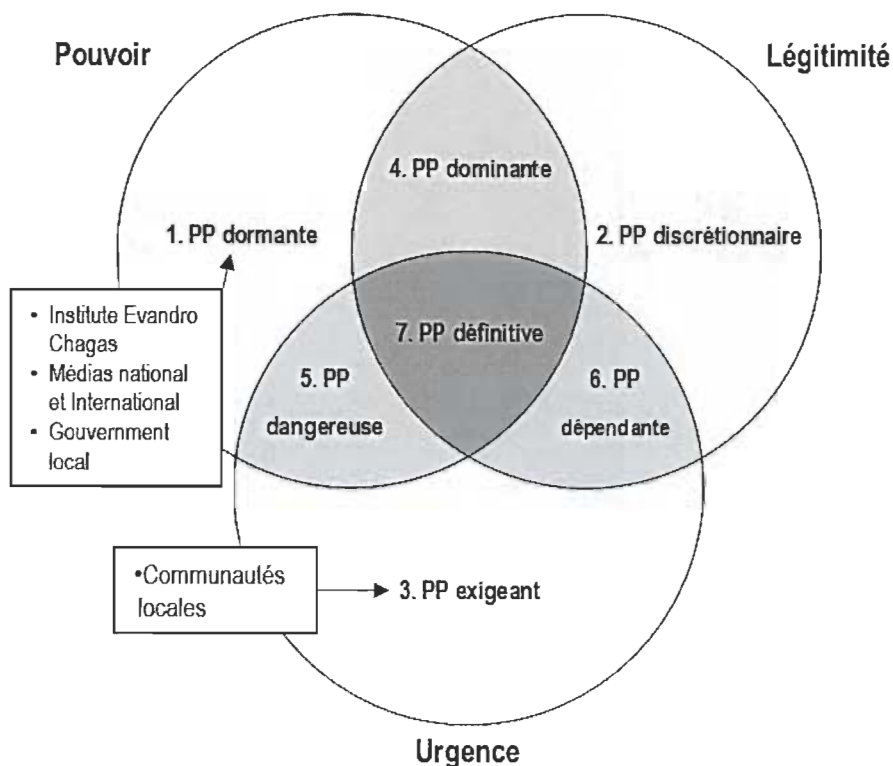


Figure 22 - Modèle de Saillance appliqué dans l'étude de cas – Condition avant l'embargo. Adaptée de Mitchell et al. (1997)

#### 4.2 DESCRIPTION DU CAS

Selon Norsk Hydro (2019a), pendant le mois de février 2018, la région de Barcarena dans le nord du Brésil, a souffert d'inondations après des jours de précipitations extrêmes, surtout le 17 février. Les zones inondées comprenaient la Raffinerie d'alumine de cette étude. Les communautés locales et les autorités brésiliennes craignaient que les inondations n'aient entraîné des déversements nocifs dans les zones environnantes. Ce fait a eu des répercussions au niveau mondial par le **média national et international**. Le **Gouvernement Local** a ordonné plusieurs mesures à l'encontre de la Raffinerie lors de l'évaluation de la situation. La mesure la plus drastique a été la réduction de production de la raffinerie à 50% de sa capacité. Par conséquent, la principale source de bauxite de la Raffinerie, la **Mine** à ville de Paragominas, et l'**Aluminerie**, aussi filiale du Groupe multinational, toutes deux situées dans l'État du Pará, ont réduit leur production de 50%.



En plus de la restriction de production à Raffinerie, un embargo a été décrété par les autorités sur le **Projet Filtre-Pressé** et sur la nouvelle zone de dépôt de résidus de bauxite (DRS2) qui étaient en cours de mise en service. L'utilisation du dépôt DRS2 en combinaison avec de nouveaux filtres-presses à la pointe de la technologie est la seule solution viable à long terme pour la Raffinerie pour éliminer les résidus de bauxite. La zone de dépôt de résidus de bauxite (DRS1) utilisé à l'époque avait une capacité restante estimée d'environ 12 à 18 mois sur la base du volume de résidus de bauxite traité par les filtres-presses. Sous réserve de vérifications géotechniques complémentaires, la capacité restante du DRS1 pourrait être étendue au-delà de cet horizon. Le calendrier dépendait à la fois des volumes de production réels de la Raffinerie et de la capacité régulée finale de DRS1.

Plus de 90 enquêtes et inspections ont été menées par les autorités compétentes, dont l'Institute Evandro Chagas, l'agence environnementale de l'État du Pará, SEMAS, et l'agence fédérale de l'environnement et l'IBAMA ont été contactés. L'Institute Evandro Chagas a déclaré qu'il y avait débordement des résidus du barrage et contamination des effluents. L'inverse a été prouvé par la suite par des sociétés indépendantes engagées pour la réévaluation – **SGW Services** et l'**Université Fédérale de Campina Grande**. De plus, après une longue période d'analyse, la SEMAS et l'IBAMA ont confirmé qu'il n'y avait pas eu de débordement des résidus de bauxite du barrage de la Raffinerie. Les rapports finaux ont conclu qu'il n'y avait aucune indication ou preuve de contamination des communautés locales voisines ni aucun impact environnemental significatif ou durable sur les rivières voisines de la Raffinerie en raison des précipitations extrêmes.

En octobre 2018, l'embargo de 50% précédemment imposé par l'IBAMA sur le DRS2 et les filtres-presses ont été suspendus. Une fois que l'embargo aurait été enlevé, La Raffinerie a estimé à environ 2 mois le délai pour atteindre 75 à 85 % de leur capacité de production nominale de la Raffinerie. Le calendrier d'un retour à la pleine capacité de production à Raffinerie dépendait du processus de mise en service du DRS2 et du Projet Filtre-Pressé.



Le 5 septembre 2018, La Raffinerie a signé deux accords avec le gouvernement du Pará et le Ministère Public, ce qui représentait une étape importante vers la reprise des opérations normales. Les accords régleraient certaines améliorations techniques, audits, amendes, études ainsi que des investissements supplémentaires liés au développement social des communautés de la ville de Barcarena. Les investissements, les coûts et les amendes combinés sont estimés à 360 millions de BRL (environ 65 millions USD).

En réponse aux inondations dans la région, la Raffinerie a étendu ses mesures sociales volontaires pour les communautés proches de la région. Elle a continué de soutenir les communautés ayant des besoins immédiats d'approvisionnement en eau et de services de santé et s'était engagée à contribuer aux améliorations à long terme. Pour soutenir une large collaboration en faveur du changement social à Barcarena, la Raffinerie a engagé 100 millions de BRL (environ 18 millions USD) sur 10 ans dans des investissements dans la communauté locale par le biais de l'« Initiative Barcarena Durable ». L'initiative établit une organisation indépendante, réunissant les parties prenantes pour discuter, hiérarchiser et décider des problèmes critiques à Barcarena, afin de réduire le niveau de conflit et renforcer la capacité des acteurs locaux à conduire le changement social et le développement à Barcarena.

Le Groupe a lancé plusieurs investissements liés aux systèmes de traitement des eaux usées à Raffinerie, pour un total de 675 MBRL (environ 120 millions USD). Ceux-ci visaient à augmenter leur capacité de traitement des eaux usées de 50% et la capacité du réservoir d'eau de 350%, ainsi que de renforcer l'infrastructure liée au système de gestion de l'eau et d'améliorer la robustesse et la flexibilité du système. Le Groupe était en dialogue avec toutes les autorités compétentes, aux niveaux local, régional et national au Brésil pour rechercher une solution commune convenue pour résumer les opérations, en utilisant la nouvelle zone de dépôt moderne et les filtres-presses.

Le 15 janvier 2019, la SEMAS a émis un avis technique confirmant que la Raffinerie pourrait opérer en toute sécurité à sa capacité installée en matière de traitement des effluents. Cependant, la Cour fédérale devait encore donner une réponse définitive jusqu'à ce que la levée de l'embargo ait été officialisée.

Le 26 septembre 2019, la Cour fédérale brésilienne a levé l'embargo définitif sur le barrage de bauxite (DRS2) de la Raffinerie dans le cadre d'une action en justice, permettant à la Raffinerie d'alumine de finalement reprendre ses activités d'installation et de mise en service du dépôt DRS2 et du Projet Filtre-Pressé, mettant fin au période d'embargo de 50% de réduction, qui a duré 19 mois au total.

Le but de cette description du cas, plus en détail dans l'Annexe A (Norsk Hydro, 2019b), est de donner un aperçu bref, mais complet de ce qui s'est passé avant, pendant et après les précipitations extrêmes et les inondations qui ont suivi à Barcarena dans l'État du Pará au nord du Brésil, à la mi-février. Cela inclut les conséquences directes sur la chaîne de valeur de l'aluminium, les impacts négatifs dans la Raffinerie d'alumine et aussi dans l'Aluminerie (*downstream*) et la Mine de bauxite (*upstream*), en plus d'autres conséquences en effet cascade connexe pour les fournisseurs, les clients, la communauté locale et d'autres participants.

Toutes les informations et dates ci-dessous sont extraites du rapport (Norsk Hydro, 2019b) publié par le Groupe de l'entreprise, à disposition du public afin de clarifier tout doute sur les informations officielles, car la désinformation était le facteur plus impactant qui a conduit à l'embargo de la production de la Raffinerie.

Pour faciliter cette démarche pour l'étude d'application de pratiques de la gestion de parties prenantes et CSR, la chronologie a été divisée en événements (Tableau 13 et Figure 23). Les détails sont dans l'Annexe A, afin d'exposer tous les faits et répercussions:

Tableau 13 - Évènements de la chronologie (Norsk Hydro, 2019b)

Événement	Date
Insatisfaction croissante de la communauté locale	Jusqu'à la fin de 2017
Les inondations	17/02/2018
Action politique et réglementaire	27/02/2018
<b>L'embargo</b>	<b>01/03/2018</b>
Adaptation à l'embargo et identification des besoins de la société	15/03/2018
Dialogue et efforts pour sortir de l'impasse	20/03/2018
Accords techniques et sociaux signés	22/08/2018
Ancien dépôt se remplissant	06/10/2018
Poursuite des efforts pour reprendre la pleine production	09/10/2018
IBAMA lève l'embargo	25/10/2018
SEMAS lève l'embargo	15/01/2019
La Cour fédérale lève un embargo partiel sur la production de la Raffinerie	20/05/2019
La Raffinerie est autorisée à retourner la production progressivement	21/10/2018
<b>Cour fédérale lève l'embargo restant</b>	<b>26/09/2019</b>

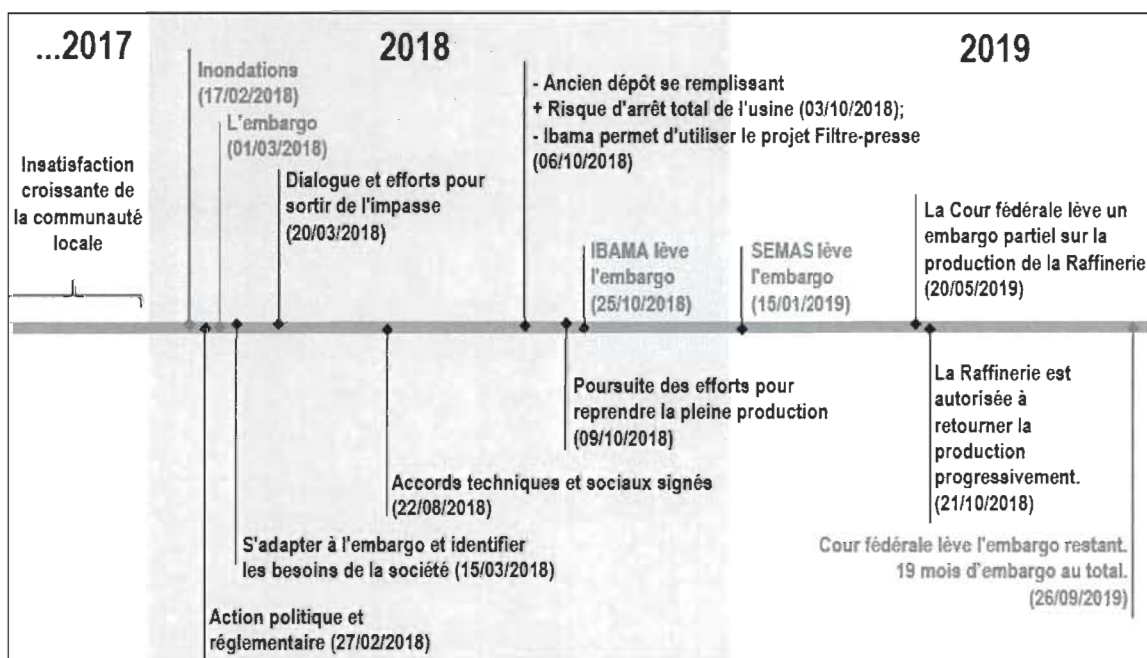


Figure 23 - Chronologie des événements. Fait à partir des données du rapport chronologique (Norsk Hydro, 2019b).

La méthode utilisée dans cette démarche est celle représentée dans le Chapitre 2, sous-titre « 2.2 PRATIQUES ET MÉTHODES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES », par la Figure 15. Comme il a été déjà présenté, le procédé suivra les 5 étapes : identification, classification, priorisation, engagement et surveillance. Ensuite, il présentera comment la méthodologie sera appliquée dans l'étude de cas.

#### 4.3 L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Selon la description du cas et du rapport chronologique (Norsk Hydro, 2019b), présent dans l'Annexe A, il est possible de diviser les parties prenantes pertinentes de l'étude de cas, comme indiqué dans le Tableau 14. À travers l'analyse PESTEL, il est possible de structurer l'identification selon la consultation des rapports ouverts de l'entreprise et les communiqués de presse, puis cartographier l'implication de chaque partie prenante et de les mettre en évidence, en exposant leur influence selon les 6 domaines de l'analyse PESTEL, comme déjà exposé précédemment dans le Tableau 8 - Description et exemples de chaque domaine de l'analyse PESTEL. Adaptée de Widya Yudha et al. (2018) : « suite »

Tableau 14 - Analyse PESTEL des parties prenantes de l'étude de cas

Parties prenantes	Politique	Économique	Sociale	Technologique	Environnementale	Légale
	P	E	S	T	E	L
Communautés locales			✓			
Cour fédérale	✓					✓
Gouvernement local	✓		✓			
IBAMA					✓	✓
Institute Evandro Chagas				✓	✓	
L'Aluminerie		✓				
La Mine		✓				
Média national et international			✓			
Ministère Public (MP)	✓					✓
SEMAS					✓	✓
SGW Services				✓	✓	
Université Fédérale de Campina Grande (UFCG)				✓	✓	

Le Tableau 15 décrit avec plus de détails des parties prenantes pour justifier leurs domaines indiqués dans l'analyse PESTEL : « suite »

Tableau 15 - Détails de chaque partie prenante identifiée

<b>Parties prenantes</b>	<b>Participation</b>
<b>Communautés locales</b>	Communautés de Vila Nova, Burajuba, Bom Futuro, qui ont fait les manifestations après la « pseudofuite » du barrage, qui a causé l'embargo de l'usine et du projet Filtre-Pressé.
<b>Cour fédérale</b>	La Cour qui, selon une demande d'un procureur de l'État du Pará, a ordonné de couper 50% de la production et d'arrêter les opérations au DRS2 de la raffinerie. Le mandat était dû aux précipitations extrêmes et des inondations qui auraient entraîné des fuites de la raffinerie vers la rivière voisine, puis de provoquer une contamination.
<b>Gouvernement local</b>	Un gouvernement local, qui a réagi contre l'entreprise et a imposé des amendes. Il est souvent perçu comme inefficace dans la façon dont il développe la municipalité (Rustad et Hoelscher, 2016).
<b>IBAMA</b>	L'Institut Brésilien pour l'Environnement et les Ressources Naturelles Renouvelables est l'agence environnementale fédérale brésilienne.
<b>Institute Evandro Chagas</b>	Organisation à but non lucratif, basée à Belém, dans l'état du Pará, qui promeut la santé publique au Brésil.
<b>L'Aluminerie</b>	Client de la Raffinerie et elle fait partie (comme <i>joint-venture</i> ) au même Groupe multinational.
<b>La Mine</b>	Fournisseur de la Raffinerie et elle fait partie au même Groupe multinational.
<b>Média national et international</b>	Médias qui ont transmis les perceptions de la communauté locale à l'échelle nationale et internationale, avant qu'il n'y ait un rapport fiable confirmant s'il y avait ou non une fuite du barrage sec.
<b>Ministère Public (MP)</b>	Le MP est une institution brésilienne qui existe au niveau fédéral et étatique. En plus de son rôle de procureur dans certaines affaires, il remplit également un rôle de défense de l'intérêt public.
<b>SEMAS</b>	Le Département Environnement et Développement Durable est l'agence environnementale de l'État du Pará, sous la tutelle du gouverneur du Pará.
<b>SGW Services</b>	Entreprise de conseil environnemental brésilien embauché par la Raffinerie pour mener une évaluation environnementale indépendante après l'inondation. Spécialisée dans l'octroi de licences, audits, évaluations et la récupération des zones dégradées.
<b>Université Fédérale de Campina Grande (UFCG)</b>	Université qui a effectué les simulations pour certifier qu'il n'y avait pas eu de débordement des zones du barrage de la Raffinerie en février 2018. L'étude indépendante a conclu également que la Raffinerie, du point de vue de la gestion de l'eau, pourrait produire en toute sécurité à 100 % de sa capacité et restituer sa production.

#### 4.4 LA CLASSIFICATION

À partir de leur identification, la classification des parties prenantes dans le projet de cette étude de cas est divisée en cinq groupes (Tableau 16) : ceux qui sont en opposition active ou passive, neutres et ceux qui sont en soutien passif ou actif par rapport au projet, comme déjà vu d'après le Tableau 9 - Classification du Soutien / Neutralité / Opposition des parties prenantes. Adaptée de Bourne (2008); (Jepsen, 2009; Mitchell et Agle, 1997).

Tableau 16 - Classification des parties prenantes en opposition, neutres ou en soutien dans l'étude de cas. Adaptée de Jepsen (2009).

Classification d'engagement des Parties Prenantes	Opposition Active	Opposition passive	Neutre	Soutien passif	Soutien actif
	☹☹	☹	☺	☺	☺☺
Communautés locales	✓				
Cour fédérale			✓		
Gouvernement local	✓				
IBAMA			✓		
Institute Evandro Chagas	✓				
L'Aluminerie					✓
La Mine					✓
Média national et international	✓				
Ministère Public (MP)			✓		
SEMAS			✓		
SGW Services				✓	
Université Fédérale de Campina Grande (UFCG)				✓	

Les organismes Cour fédérale, IBAMA, Ministère Public et SEMAS, inclus dans l'aspect légal de l'analyse PESTEL, sont considérés comme neutres, car ils deviennent en opposition ou en soutien aux projets selon les résultats de leurs audits. Les parties prenantes liées au Groupe multinational, telles comme l'Aluminerie et la Mine, sont

considérées soutien actif, les employés de toutes les trois usines ont émis des demandes collectives de retour à 100 % des opérations à la raffinerie. Les sous-traitants de la Raffinerie, SGW Services et Université Fédéral de de Campina Grande, ont été considérées comme en soutien passif au projet, car elles étaient favorables, mais pas de manière active, seulement comme soutien technique.

Remarque : malgré que l'Institute Evandro Chagas soit un organisme rattaché au secrétariat de veille sanitaire du Ministère de la Santé, il a été considéré comme une partie prenante en opposition active, car il a présenté des données douteuses dans ses rapports, qui a, en conséquence, résulté à une action en justice du Groupe contre le chercheur de l'institut, en raison d'informations non prouvées et diffusées dans leurs rapports et des conférences de presse (G1 PA-Rede Liberal, 2019).

Selon Jepsen (2009), les parties prenantes qui sont en soutien ou neutres sont conformes et présentent un faible ou aucun risque au projet. Par contre, celles qui sont dans l'opposition, soit active ou passive, présentent un moyen ou haut niveau de risque au projet. Donc, une fois que les parties prenantes **neutres** et **en soutien** ne sont pas des menaces pour la réussite du projet, l'analyse de priorisation (Tableau 17) pour atténuer les risques et pour monter le niveau d'engagement sera faite juste aux parties prenantes en **opposition**, c'est-à-dire : les Communautés Locales, les Médias National et International, le Gouvernement Local, l'Institute Evandro Chagas;

Tableau 17 - Classification des parties prenantes de l'étude de cas

<b>Opposition (-)</b>	<b>Neutres</b>	<b>Soutien (+)</b>
Communautés locales	SEMAS	L'Aluminerie
Institute Evandro Chagas	IBAMA	La Mine
Médias national et international	Cour fédérale	SGW Services
Gouvernement local	Ministère Public (MP)	Université Fédérale de Campina Grande



#### 4.5 LA PRIORISATION DES PARTIES PRENANTES

Avant d'appliquer le modèle de Saillance à l'étude de cas à partir des parties prenantes classifiées comme en opposition, il est nécessaire de mentionner le contexte où le projet a été inséré. De plus, cette recherche s'agit d'une étude de cas longitudinal, c'est-à-dire qu'il est divisé en deux moments : avant l'embargo et après l'embargo de l'usine.

#### 4.6 LES FORTES PLUIES COMME FACTEUR EXTERNE DE CHANGEMENT

Comme déjà mentionnée précédemment, au mois de février 2018, une séquence de fortes pluies imprévues a inondé la région de Barcarena. Le 17 février 2018, c'était une quantité hors du commun : 175 mm dans une seule journée, comme affiche le graphique de la Figure 24 et les photos dans les voies internes du barrage de la Raffinerie (Figure 25).

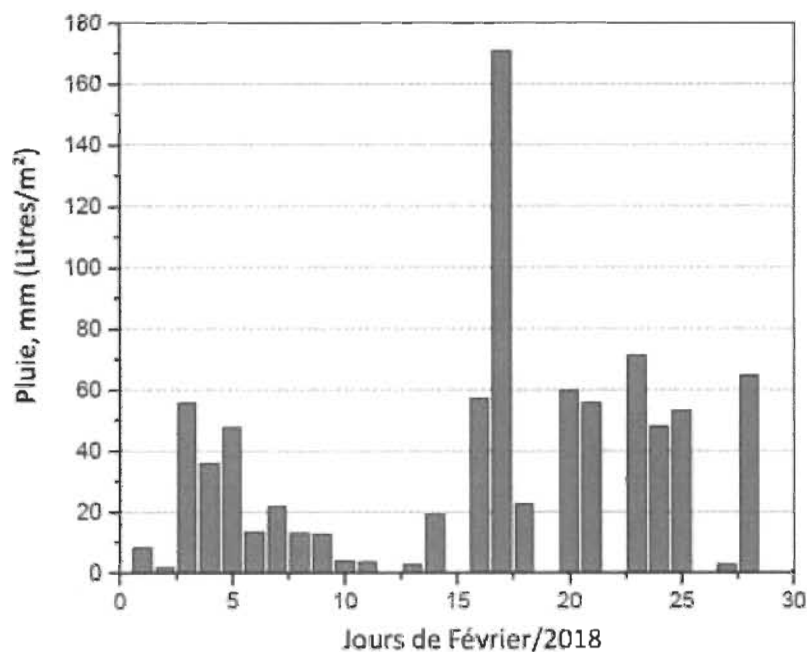


Figure 24 - Précipitations à Raffinerie en février 2018, selon les relevés de la station pluviométrique de la Raffinerie. Adapté de Araújo et Brito (2018).



Figure 25 - Photos des effets des fortes pluies dans les voies internes (Instituto Evandro Chagas, 2018).

Après les nouvelles sur les fortes pluies dans la ville de Barcarena, les rumeurs sur un prétendu débordement des résidus du barrage de la Raffinerie et d'une conséquente contamination des effluents ont commencé à circuler sur les réseaux sociaux dans les **communautés locales** après le 17 février 2018. Dans la même semaine, le **média** avait commencé à faire plusieurs reportages sur le présumé échec de la raffinerie à contenir ses déchets. Parallèlement aux annonces médiatiques, le **gouvernement local** est intervenu dans la région, remettant en cause la fiabilité de la raffinerie à contenir le barrage.

Plus de 50 inspections externes ont été effectuées dans les jours suivants par d'autres organismes, tels que l'IBAMA, SEMAS, les pompiers locaux et l'**Institute Evandro Chagas**, par la demande des ministères d'État du Pará et Fédéral. Les autorités de surveillance ont identifié une petite fuite d'eau de pluie à travers une fissure dans le joint en béton d'un tuyau sans connexion directe avec les zones de dépôt de la Raffinerie. Le tuyau en question a été utilisé à l'origine lors de la construction de cette à Raffinerie, depuis les années 80, et n'a pas été utilisé depuis lors. Le Groupe a immédiatement refermé le tuyau lorsque l'inspection l'a signalé. Il a été estimé que l'eau de pluie est entrée dans cette canalisation le 17 février et que la quantité totale qui s'est échappée de la zone par la

canalisation était très limitée. Les inspections ont révélé quatre autres tuyaux. Cela a été confirmé par le rapport de l'entreprise SGW du 9 avril.

Cependant, en ce qui concerne la situation globale des précipitations, le Groupe et la Raffinerie ont reconnu qu'ils n'avaient pas informé les communautés locales concernant la situation ni ne les ont données l'assurance qu'elles n'étaient pas directement affectées, c'est-à-dire, un exemple d'**échec de communication** (Norsk Hydro, 2019b).

Au cours de cette période, le sujet des accidents causés par les fuites de barrages était au centre de l'attention du média national, en raison d'un accident récent qui eut lieu le janvier 2019, dans la ville de Brumadinho, comme discuté dans l'introduction de cette étude (Chapitre 1).

Le projet du Filtre-Pressé était une amélioration proactive et technologique du Groupe multinational pour atténuer le risque d'accident lié au barrage, qui avait déjà un faible taux d'humidité de 36%, si comparé aux barrages des autres entreprises, qui peuvent varier de 50 à 60% d'humidité.

#### 4.7 L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES ISOLÉES

Avant l'événement des fortes pluies, lorsque les communautés locales menaient des manifestations devant l'entrée de la raffinerie en protestation contre tout problème social, n'impliquant pas nécessairement la raffinerie, la fin était toujours marquée par la dissolution de la protestation par la population elle-même. Selon le modèle de Saillance (importance) de Mitchell et al. (1997), le manque de pouvoir des communautés est confirmé par leur classement comme parties prenantes exigeantes, expliqué par la présence seulement du facteur Urgence moyenne, dû les manifestations, mais sans pouvoir ni légitimité.

C'est la même situation pour les autres parties prenantes : l'Institute Evandro Chagas, Médias national et international et Gouvernement Local, qui avaient le facteur

POUVOIR, mais n'avaient ni Légitimité ni Urgence, parce qu'ils ne se sont pas manifestés, restant classifiés d'après le modèle de Saillance comme parties prenantes dormantes.

#### 4.8 LA PLUIE COMME FACTEUR DÉCLENCHÉUR DE LA MULTIPLICITÉ DES PARTIES PRENANTES

Avant les fortes pluies du 17 février 2018, les 4 parties prenantes classées comme « en opposition » à Raffinerie et au projet Filtre-Pressé n'avaient pas d'influence individuelle significative sur l'Usine. Cependant, après les fortes pluies, leurs actions communes ont accru leur influence (Norsk Hydro, 2019b):

- 1) Après le 17 février 2018, la protestation des **communautés locales** liée au problème de la contamination des effluents et des fuites des barrages a attiré le **Média** pour reporter ce fait.
- 2) Le **Média** a diffusé les manifestations à l'échelle nationale et internationale.
- 3) Cette divulgation a exercé une pression sur le **gouvernement local** pour fournir une solution pour les communautés locales.
- 4) Le **gouvernement local**, après avoir demandé l'intervention des agences environnementales, a contacté l'**Institut Evandro Chagas** pour évaluer les impacts de la supposée fuite du barrage et de la probable contamination des effluents.
- 5) Le 22 février 2018, l'**Institut Evandro Chagas** a publié son premier rapport, affirmant que la raffinerie a pollué l'eau potable dans les communautés locales voisines.
- 6) Le 28 février 2018, les communautés locales ont continué à faire des manifestations contre les opérations du Groupe et de la Raffinerie, à l'entrée de l'usine à Barcarena.
- 7) Le 1<sup>er</sup> mars 2018, un tribunal régional, sur la base d'une demande du **gouvernement local**, a ordonné à Raffinerie de réduire sa production de 50 % et d'arrêter les opérations du DRS2. L'ordre était dû aux craintes que des

précipitations extrêmes et des inondations ultérieures aient causé des fuites de la Raffinerie, soi-disant, dans la rivière voisine, causant une contamination.

Ainsi, les parties prenantes ont cessé d'affecter le projet individuellement et elles ont commencé à l'affecter de manière multiple, avec les 4 parties prenantes ensemble (Figure 26). Ce cas montre la différence d'influence des parties prenantes en action individuelle (unicité) et leur influence quand elles sont ensemble (multiplicité).

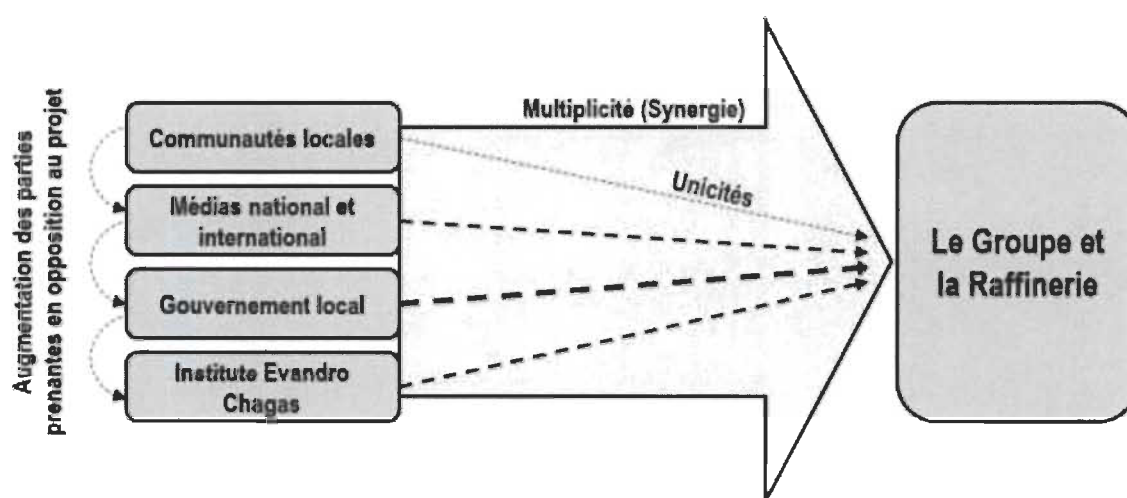


Figure 26 - L'influence de l'unicité (individuel) et multiplicité (en groupe) des parties prenantes de cette étude de cas.

Dans ces conditions, le modèle de Saillance de Mitchell et al. (1997), présente une lacune, car il n'analyse pas chaque partie prenante qu'individuellement (Neville, 2006), c'est-à-dire qu'il ne couvre pas comment mesurer l'effet synergique généré par la multiplicité des parties prenantes ensemble.

Même s'il n'est pas possible de mesurer la saillance des 4 parties prenantes de façon synergique à travers le modèle, il est encore possible de vérifier qu'elles ont évolué aux leurs valeurs maximums en termes des trois domaines du modèle de Saillance (Pouvoir, Légitimité et Urgence), puisqu'elles ont conduit à l'embargo de 50% de la production de la Raffinerie et aussi elles ont quand même changé la stratégie du Groupe par rapport leur façon de faire leur gestion des parties prenantes et CSR.

#### 4.9 PRATIQUES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES ET DE CSR

Selon le rapport chronologique (Norsk Hydro, 2019b), le coût total des investissements, les coûts de réparation et les amendes combinées sont estimés à BRL 319 millions de BRL (approximativement USD 58 millions). Le 16 mars 2018, le CEO du Groupe s'est excusé de ne pas avoir une bonne communication avec les communautés locales: « Les communautés locales n'ont pas reçu les informations qu'elles méritent et elles ne nous ont pas trouvés dignes de confiance. Pour cela, je m'excuse ». À partir des effets négatifs générés par un manque de communication entre le Groupe et les parties prenantes, le même Groupe a trouvé des solutions en créant et en améliorant des projets avec la communauté locale pour enlever l'embargo et pour développer la relation dans différentes approches.

Afin d'étudier les solutions de manière structurée, l'analyse PESTEL s'avère utile pour mettre en évidence les domaines où la Raffinerie devrait agir avec les parties prenantes en opposition (Tableau 18). C'est remarqué que les domaines Économique et Légale ont été exclus, car aucune des 4 parties prenantes en opposition sont présents dans ceux-ci :

Tableau 18 - Domaines d'analyse PESTEL restants à traiter avec les parties prenantes en opposition.

Parties prenantes	Politique	Économique	Sociale	Technologique	Environnementale	Légale
	P	E	S	T	E	L
Communautés locales		-	✓			-
Média national et international		-	✓			-
Gouvernement local	✓	-	✓			-
Institute Evandro Chagas		-		✓	✓	-

Les domaines restants à traiter avec les parties prenantes en opposition étaient les 4 : **Politique, Sociale, Technologique et Environnementale**, qui ont été traités par des actions divisées en 1) CSR et 2) gestion des parties prenantes.

#### 4.9.1 Pratiques de CSR

D'après le Rapport 2018 du Groupe (Norsk Hydro, 2019a), en réponse aux inondations dans la région, la Raffinerie a étendu ses mesures sociales volontaires pour les communautés locales. Elle a continué de soutenir les communautés ayant des besoins immédiats d'approvisionnement en eau et de services de santé dû aux inondations dans la région et s'est engagée à contribuer aux améliorations à long terme. Pour réussir à contribuer au développement de Barcarena, le Groupe travaille en partenariat avec les communautés locales, les organisations de la société civile, les universités et les autorités brésiliennes. Pour soutenir une large collaboration en faveur du changement social à Barcarena, la Raffinerie a contribué avec 100 millions de BRL (environ 18 millions USD) pour les investissements communautaires locaux à travers l'« Initiative Barcarena Durable », dont l'objectif était de soutenir les communautés locales au cours des 10 années suivantes. L'initiative a établi une organisation indépendante, réunissant les parties prenantes pour discuter, hiérarchiser et décider des problèmes critiques à Barcarena, afin de réduire le niveau de conflit et de renforcer la capacité des acteurs locaux à conduire le changement social et le développement de la ville. Cette initiative a été étroitement liée à nouvelle stratégie de CSR.

Le Groupe a été en dialogue avec toutes les autorités compétentes, au niveau local, régional et national au Brésil. Il a continué à chercher une solution convenue d'un accord commun, afin de reprendre ses activités à condition normale de 100% de la capacité de production de la Raffinerie et en utilisant la nouvelle zone de dépôt DRS2 et le Filtre-Press. Le 5 septembre 2018, la Raffinerie a signé deux accords avec le gouvernement du Pará et le Ministère Public, comme une étape importante vers la reprise des opérations normales. Les accords réglementaient certaines améliorations techniques, audits,



amendes, études ainsi que des investissements supplémentaires liés au développement social de la communauté locale de Barcarena. Les investissements, les coûts et les amendes combinés étaient estimés à 360 millions de BRL (environ 65 millions USD), dont environ 33 millions de BRL (environ 6 millions USD) se rapportent aux amendes qui ont été payées et 65 millions de BRL (environ 12 millions USD) aux cartes d'alimentation, qui ont été proposées comme l'une des solutions par la communauté locale. Les amendes comprenaient toutes les amendes par la SEMAS. Les accords couvraient des études techniques et des améliorations, ainsi que des audits et des systèmes de surveillance pour accroître encore plus la sécurité de la Raffinerie, ainsi qu'un plan d'investissements sociaux du Groupe à Barcarena, ajouté à l'« Initiative Barcarena Durable ». Ici, il est possible de vérifier que dans le cadre des solutions proposées, le Groupe a fini par supporter des coûts qui étaient initialement à la charge du Gouvernement Local.

Sur la base de ces prises de décision et négociations, ces faits montrent que la culture et les politiques internes des gouvernements locaux qui contrôlent la région où le projet est mis en œuvre sont des parties prenantes très importantes et devraient être analysées en profondeur dans une étude de faisabilité avant la phase initiale de quelque projet, surtout si le lieu est connu pour un historique de corruption, par exemple. Dans un tel contexte, si un projet ne répond pas à leurs attentes, les gouvernements locaux présentent un risque élevé d'avoir un impact négatif sur le projet.

Les conditions Techniques d'Ajustement de Conduite (TAC) - signées avec le Ministère Public et le Gouvernement du Pará/SEMAS, réglementaient certaines études et améliorations techniques, audits, paiements d'amendes et paiements de cartes alimentaires aux familles vivant dans la zone hydrographique de la rivière Murucupi. Un Terme d'Engagement Social, signé avec le gouvernement du Pará, a porté sur des efforts et des investissements supplémentaires liés au développement social des communautés de Barcarena et s'élève à 150 millions de BRL (27 millions USD).



La stratégie et les objectifs de CSR du Groupe (Norsk Hydro, 2021a) ont changé depuis le 17 février 2018. Après, son objectif principal c'était de renforcer leurs liens avec les partenaires commerciaux et les communautés locales où il opère. Aligné avec les attentes et les besoins des parties prenantes locales, et grâce à des partenariats solides.

Comme les conditions sociales locales étaient critiques, avec des niveaux élevés de chômage et de pauvreté générale dans l'État du Pará, le Groupe a mis en place des programmes sociaux dans les municipalités où il exerçait ses activités. Voici quelques exemples de ces projets (Norsk Hydro, 2021a):

- **Projet « Ativa Barcarena »:** Axé sur l'agriculture familiale, il consiste en un diagnostic de santé des sols pour renforcer l'agriculture familiale ; cartographie des filières locales de production ; assistance technique à 300 agriculteurs familiaux de neuf communautés de Barcarena, en partenariat avec les autorités de la ville, l'Institut Peabiru et l'Université Rurale Fédérale d'Amazonie (UFRA).
- **Projet « Amesa »:** Soutien à 250 agriculteurs familiaux de 24 communautés de Barcarena pour vendre leurs produits dans les supermarchés, hôtels, cuisines industrielles et autres établissements de la région. L'initiative vise à stimuler l'achat de produits locaux et est contrôlée par le gouvernement de la ville de Barcarena, à travers les secrétariats municipaux de l'agriculture (SEMAGRI) et de l'industrie, du commerce et du tourisme (SEICOMTUR) et l'Assemblée des commerçants.
- **Projet « EmBarca Amazônia 360° »:** Encourage l'entrepreneuriat des jeunes intéressés par le développement d'entreprises durables dans la région de Barcarena, à travers des ateliers pour développer leurs idées, améliorer leurs compétences entrepreneuriales et de découvrir un potentiel personnel et professionnel pouvant être appliqué dans des entreprises durables.

#### 4.9.2 Pratiques de gestion des parties prenantes

Après l'embargo, la Raffinerie a changé d'approche avec les parties prenantes, qui étaient les ONGs, des syndicats, des associations locales, gouvernement local, etc. La Raffinerie a commencé à organiser des réunions communautaires ouvertes à Barcarena. Alors que les réunions précédentes avaient eu lieu avec une seule communauté à la fois, ces nouvelles réunions ont inclus toutes les communautés voisines ainsi que les associations locales et les syndicats de travailleurs. Une nouvelle stratégie de gestion des parties prenantes, développée au cours de l'année de 2018, a intensifié les efforts pour devenir un partenaire de confiance à Barcarena. L'objectif était de créer un engagement et des partenariats avec les communautés locales, le gouvernement local, les universités et la société civile. Plusieurs nouvelles initiatives ont été mises en place :

- Engagement à travailler avec des partenaires locaux tels que la société de distribution d'eau, « Águas de São Francisco », pour trouver une solution permanente pour l'approvisionnement en eau;
- ONG locale embauchée en tant qu'observateur pour suivre toutes les réunions et initiatives;
- ONG locale pour enquêter sur la qualité des sols agricoles;
- Le Groupe a établi une nouvelle installation de tri des déchets dans le cadre de la nouvelle décharge municipale de Bom Futuro, Barcarena. Le projet a été lancé en 2016, l'ingénierie technique a été finalisée, et elle a été mise en œuvre avec les partenaires dans un programme de sensibilisation à l'environnement à Barcarena.

La perte continue de biodiversité et la dégradation des écosystèmes représentent des risques à long terme pour l'industrie et la société dans son ensemble. Le Groupe a constaté le besoin de procédés plus durables et le besoin de participer à plusieurs initiatives. Ainsi, le Groupe est devenu membre du Conseil International des Mines et

Métaux (ICMM), ce qui lui donne l'opportunité de participer au développement des pratiques de l'industrie sur l'environnement et de partager les meilleures pratiques.

Pour augmenter leurs connaissances et garantir une approche scientifique de la réhabilitation de la biodiversité, le Groupe a créé un partenariat : le Consortium de Recherche sur la Biodiversité Brésil-Norvège (BRC). Le BRC est composé par le Groupe, l'Université d'Oslo, le Musée Paraense Emílio Goeldi, l'Université Fédérale de Pará et l'Université Rurale Fédérale d'Amazonie. La portée du consortium est de faire recherches liées aux opérations minières. L'objectif est de renforcer la capacité du Groupe à préserver la biodiversité naturelle et à réhabiliter les zones où il extrait la bauxite. Pour promouvoir actions collectives dans la lutte contre la corruption, le Groupe a noué un partenariat avec la Transparency International depuis de nombreuses années. Il est signataire du Pacte des entreprises pour l'intégrité et contre la corruption depuis 2018. Le Pacte est développé par l'Institut Ethos en partenariat avec des organisations mondiales telles que les Nations Unies et le Forum économique mondial, cherchant à unir les entreprises dans le but de promouvoir un marché plus éthique et d'éradiquer la corruption au Brésil. Il était également membre du Maritime Anti-Corruption Network (MACN), qui fournit des informations précieuses sur l'industrie maritime - une partie importante de leur chaîne d'approvisionnement (Norsk Hydro, 2021b).

Afin de favoriser la transparence et le partage des connaissances sur ses opérations et aussi d'éviter les malentendus, le groupe a adopté la pratique des « Portes Ouvertes », qui favorise les visites régulières à Raffinerie aux membres de la communauté locale.

En 2019, 1200 personnes ont participé aux réunions du programme de dialogue social promues par la Raffinerie pour partager des informations et renforcer les relations de voisinage. Outre les visites et le dialogue social, les représentants des communautés ont eu quatre réunions avec le vice-président exécutif du Groupe au Brésil, où ils ont discuté des sujets considérés comme pertinents par les participants. À partir d'une de ces

réunions est née l'initiative de réhabiliter les espaces publics de la ville de Barcarena pour que les enfants et les jeunes puissent faire du sport après l'école. Cinq espaces de loisirs ont été réaménagés dans cinq communautés de Barcarena qui accueillent désormais des activités sportives et culturelles dans le cadre d'un projet pilote.

Plusieurs effets positifs ont été identifiés après le changement d'approche par le Groupe et par la Raffinerie, dont la contribution à la création d'emplois directs et indirects dans la région, des améliorations considérables de la santé et de la sécurité dans leurs usines, ainsi que des soins de santé et l'accès à l'éducation pour leurs employés. Toutes les actions ont augmenté l'approbation du Groupe et de la Raffinerie par les communautés et gouvernement local. La diligence raisonnable (*due diligence*) souligne un important travail de base déjà en cours pour renforcer les systèmes de lutte contre la discrimination et la diversité, renforcer leurs connaissances liées aux communautés traditionnelles dans les municipalités où ils opèrent (Norsk Hydro, 2021b).

#### 4.10 LE SUCCÈS DE CETTE ÉTUDE DE CAS

Toutes ces mesures mentionnées dans ce chapitre précédemment, en plus des enquêtes menées par des organismes indépendants, par la SGW Services et l'Université Fédérale de Campina Grande, qui ont prouvé qu'il n'y avait pas eu de fuite ni de contamination du barrage, ont conduit à la fin de l'embargo de la Raffinerie et au retour de la mise en service du projet de Filtre-Pressé. Toutes les actions par rapport à l'amélioration de la gestion de parties prenantes et CSR ont augmenté l'approbation du Groupe et de la Raffinerie par les communautés et gouvernement locaux. Le résultat de ces actions a également amélioré l'image de l'entreprise montrée par les médias national et International et il a également prouvé qu'il n'y avait pas eu de fuite ni de contamination avec des preuves contraires à celles émises dans les rapports de l'Institute Evandro Chagas.

Donc, il est possible de conclure que le Groupe et la Raffinerie ont réussi le plan de retour, la levée de l'embargo par la Cour fédérale après 19 mois, la poursuite des opérations à 100% de sa capacité et la finalisation de la mise en service du Projet du Filtre-Pressé (Norsk Hydro, 2019b). De plus, le groupe a réussi à améliorer les relations avec les parties prenantes, leurs engagements et une meilleure gestion des risques par la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion des parties et de CSR.

## CHAPITRE 5 - CONCLUSION

Ce projet de recherche identifie les pratiques qui pourraient contribuer au succès d'un projet à partir d'une condition de conflit avec des parties prenantes, qui peut le menacer d'échec. Ces pratiques ont été identifiées à travers une revue de la littérature et validées par l'application de la méthodologie dans une étude de cas unique et longitudinal, lors de l'étude spécifique dans deux intervalles de temps différents : avant et après l'embargo du projet, et comment le Groupe a fait pour surmonter son risque d'annulation et revenir à l'état viable du projet.

En résumé, le cadre conceptuel suggère que les pratiques de gestion de parties prenantes et la CSR peuvent résoudre une situation de conflit qui menace l'échec. Les données collectées ont démontré la cohérence et la pertinence en ce qui concerne les facteurs de succès identifiés dans la littérature, indiquant que les pratiques appliquées peuvent renverser une situation d'antagonisme vers l'engagement des parties prenantes, surtout les communautés locales.

Toutefois, le cadre conceptuel et, par conséquent, la méthodologie proposée ne peut pas être entièrement validés parce que le cas analysé n'est pas suffisamment représentatif par rapport à l'univers des entreprises, parce qu'il s'agit d'une étude de cas unique et longitudinal. Donc, il n'y a aucun moyen de généraliser les résultats et les réflexions analysés.

Ainsi, des recherches plus approfondies pourraient être menées pour étendre la validation de ce cadre à un échantillon plus large d'entreprises des domaines d'exploitation minière et métallurgique, en tenant compte également d'autres cultures, afin d'avoir suffisamment de données pour valider les facteurs réellement critiques pour la performance et pratiques pour traiter des parties prenantes dans environnements complexes.

Enfin, malgré d'avoir des certaines limites et de la nécessité de poursuivre les recherches, une contribution est prévue à une meilleure compréhension des pratiques de gestion des parties prenantes et CSR, aussi bien que leurs applications possibles dans la quête pour le succès des projets, à partir des conditions initiales de conflit. De plus, le modèle de gestion proposé peut aider les entreprises à identifier, classer et prioriser les parties prenantes, afin de monter leur engagement et les surveiller de façon effective pour la réussite des projets.

## RÉFÉRENCES

- Aaltonen, K., Jaakko, K., et Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International journal of project management*, 26(5), 509-516.
- Aaltonen, K., et Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian journal of management*, 26(4), 381-397.
- Aaltonen, K., et Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International journal of project management*, 27(2), 131-141.
- ABAL, B. A. A. (2017). *Bauxite in Brazil - Responsible mining and competitiveness*. Récupéré de <http://abal.org.br/downloads/publicacoes/bauxita-no-Brasil-mineracao-responsavel-e-competitividade-eng.pdf>
- Achterkamp, M. C., et Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International journal of project management*, 26(7), 749-757.
- Ackerman, R. W. (2013). *The social challenge to business*: Harvard university press.
- Anderson, G., et Arsenault, N. (2005). *Fundamentals of educational research*: Routledge.
- Araújo, G. T., et Brito, R. P. (2018). *Evaluation of the safety of the production process, wastewater treatment and water management, certifying Alunorte's ability to operate at different levels of production, considering the possibility of extreme rainfall*. Récupéré de [https://www.hydro.com/globalassets/07-media/brasil-situation/documents/ufcg\\_auditoria\\_hydro-relatorio\\_assinado\\_en.pdf](https://www.hydro.com/globalassets/07-media/brasil-situation/documents/ufcg_auditoria_hydro-relatorio_assinado_en.pdf)
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., et Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 56, 7-17.
- Avery, Q., et Wilson, K. (2013). *Red mud pressure filtration for the alumina refinery's bauxite residue tailings disposal*. Paper presented at the Proceedings of the 16th International Seminar on Paste and Thickened Tailings.
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*: The Stationery Office.
- Barnett, A. (1997). Towards a stakeholder democracy. In *Stakeholder capitalism* (pp. 82-95).



- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. In *Academy of management review* (Vol. 32, pp. 794-816).
- Bird, R., Hall, A. D., Momentè, F., et Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189-206.
- Boiral, O., et Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331-347.
- Borges, M., Anholon, R., Cooper Ordoñez, R., Quelhas, O., Santa-Eulalia, L., et Leal Filho, W. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) practices developed by Brazilian companies: an exploratory study. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(6), 509-517.
- Botelho Junior, A. B. (2021). Characterization of bauxite residue from a press filter system: comparative study and challenges for scandium extraction. *Mining, Metallurgy and Exploration*, 38(1), 161.
- Bourne, L. (2008). *SRMM®: Stakeholder relationship management maturity*.
- Bourne, L., et Weaver, P. (2010). Mapping stakeholders. *Construction stakeholder management*. 99-120.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Bredillet, C. N. (2008). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project Management Journal*, 39(1), 2-6.
- Bryde, D. J., et Robinson, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International journal of project management*, 23(8), 622-629.
- Bryson, J. (1995). M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. In: Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 1.
- Chapple, W., et Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & society*, 44(4), 415-441.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance' *The Academy of Management Review* 20, 1 (Jan. 1995) 92-117. In.
- Collins, A., et Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of construction research*, 5(02), 211-231.
- Concha Larrauri, P., et Lall, U. (2017). *Assessing Risks of Mine Tailing Dam Failures*. Paper presented at the AGU Fall Meeting Abstracts.
- Cooper, S. M., et Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*: FeniXX.
- Crane, A., et Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ.
- Darnall, N., Henriques, I., et Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072-1094.
- Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*: sage.
- DeTienne, K. B., et Lewis, L. W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.

- Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Dill, W. R. (1975). Public participation in corporate planningstrategic management in a Kibitzer's world. *Long Range Planning*, 8(1), 57.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., et Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*.
- Doh, J. P., Littell, B., et Quigley, N. R. (2015). CSR and sustainability in emerging markets: Societal, institutional, and organizational influences. *Organizational Dynamics*, 2(44), 112-120.
- Donaldson, T., et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Eccles, R. G., Serafeim, G., et Krzus, M. P. (2011). Market interest in nonfinancial information. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(4), 113-127.
- Eden, C., et Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*: Sage.
- Eesley, C., et Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic management journal*, 27(8), 765-781.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Enriquez, M. A. R. S., et Drummond, J. (2007). Social-environmental certification: Sustainable development and competitiveness in the mineral industry of the Brazilian Amazon., 71-86.
- Eriksson, P., et Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*: Sage.
- Ferreira, V., Barreira, A. P., Loures, L., Antunes, D., et Panagopoulos, T. (2020). Stakeholders' engagement on nature-based solutions: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(2), 640.

- Filatotchev, I., et Nakajima, C. (2014). Corporate governance, responsible managerial behavior, and corporate social responsibility: organizational efficiency versus organizational legitimacy? *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 289-306.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., et Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of management*. 0149206321993576.
- Freeman, R. E., Kujala, J., et Sachs, S. (2017). *Stakeholder engagement: Clinical research cases*: Springer.
- Freeman, R. E., Martin, K., et Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178): Springer.
- Friedman, M. (2020). *Capitalism and freedom*: University of Chicago press.
- Frooman, J., et Murrell, A. J. (2005). Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants. *Business & society*, 44(1), 3-31.
- G1 PA-Rede Liberal. (2019). Hydro sues IEC researcher for libel and defamation; MPF asks the Federal Court to reject the action. Récupéré de <https://g1.globo.com/pa/para/noticia/2019/02/11/hydro-processa-pesquisador-do-iec-por-calunia-e-difamacao-mpf-pede-a-justica-federal-que-rejeite-acao.ghml>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4): Atlas São Paulo.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of management review*, 24(2), 228-232.
- Greenwood, M., et Van Buren III, H. J. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425-438.

- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., et Phillips, R. A. (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*: Cambridge University Press.
- Hatje, V., Pedreira, R. M., de Rezende, C. E., Schettini, C. A. F., de Souza, G. C., Marin, D. C., et Hackspacher, P. C. (2017). The environmental impacts of one of the largest tailing dam failures worldwide. *Scientific reports*, 7(1), 1-13.
- Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business ethics quarterly*. 159-176.
- Hoelscher, K., et Rustad, S. A. (2019). CSR and social conflict in the Brazilian extractive sector. *Conflict, Security & Development*, 19(1), 99-119.
- Huo, S., Qian, M., Schaffer, G., et Crossin, E. (2011). Fundamentals of aluminium metallurgy. Récupéré de <https://doi.org/10.1533/9780857090256.3>
- Hutton, W. (1995). *The State We're In* (London: Cape). *IBM (1996) Social Exclusion, Technology and the Learning Society* (London: IBM). *IRIS/CREW (nd) Submission for Social Policy Green Paper: An Insight into Women's Training by the IRIS*.
- Innis, S. (2020). The role of institutional mining investors in driving responsible tailings management. *Extractive Industries and Society, The*, 7(4), 1377.
- Instituto Evandro Chagas. (2018, 22/02/2018). HD Coletiva Meio Ambiente Hydro Barcarena - 22/02/2018 - HD. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=eZzIcfOaJCI&t=1308s>
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
- Jepsen, A. L. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International journal of project management*, 27(4), 335.
- Kaul, A., et Luo, J. (2018). An economic case for CSR: The comparative efficiency of for-profit firms in meeting consumer demand for social goods. *Strategic management journal*, 39(6), 1650-1677.

- Klauber, C., Gräfe, M., et Power, G. (2011). Bauxite residue issues: II. options for residue utilization. *Hydrometallurgy*, 108(1-2), 11-32.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1-15.
- Kujala, J., et Korhonen, A. (2017). Value-creating stakeholder relationships in the context of CSR. In *Stakeholder engagement: Clinical research cases* (pp. 63-85): Springer.
- Lange, D., et Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of management review*, 37(2), 300-326.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., et Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34(6), 1152-1189.
- Lockett, A., Moon, J., et Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Marcoux, A. M. (2000). Balancing act. *Contemporary issues in business ethics*, 4, 45-67.
- Marshall, C., et Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*: Sage publications.
- Mathur, V. N., Price, A. D., et Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609.
- Matten, D., et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management review*, 33(2), 404-424.
- McElroy, B., et Mills, C. (2003). Managing stakeholders,[w:] red. RJ Turner, *People in project management*, Gower, Aldershot. 99-118.
- McWilliams, A., et Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., et Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.

- Metso:Outotec. (2014). Outotec to deliver a filtration plant for Alunorte's alumina refinery in Brazil. Récupéré de <https://www.mogroup.com/corporate/media/news/2014/5/outotec-to-deliver-a-filtration-plant-for-alunortes-alumina-refinery-in-brazil/>
- Miller, R., Lessard, D. R., Michaud, P., et Floricel, S. (2001). Project shaping as a competitive advantage.
- Mitchell, R. K., et Agle, B. R. (1997). *Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization*. Paper presented at the Proceedings of the International Association for Business and Society.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moodley, K., Smith, N., et Preece, C. N. (2008). Stakeholder matrix for ethical relationships in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 26(6), 625-632.
- Neville, B. A. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377.
- Nijhof, A., Bruijn, T. d., Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E., et Schoemaker, M. (2005). Learning to be responsible: Developing competencies for organisationwide CRS.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Norsk Hydro. (2018). Court orders Alunorte to cut production by 50% and halt operations at DRS2 bauxite residue disposal. Récupéré de <https://www.hydro.com/en/media/news/2018/court-orders-alunorte-to-cut-production-by-50-and-halt-operations-at-drs2-bauxite-residue-disposal/>
- Norsk Hydro. (2019a). *Annual report 2018*. Récupéré de <https://www.hydro.com/Document/Doc/2018%20Annual%20report.pdf?docId=8525>
- Norsk Hydro. (2019b). Timeline and overview of the Alunorte situation. Récupéré de <https://www.hydro.com/globalassets/07-media/brasil-situation/documents/alunorte-timeline.pdf>



- Norsk Hydro. (2021a). *Annual report 2020*. Récupéré de <https://www.hydro.com/globalassets/download-center/investor-downloads/ar20/annual-report-2020-new.pdf>
- Norsk Hydro. (2021b). Hydro Alunorte. Récupéré de <https://www.hydro.com/en/about-hydro/hydro-worldwide/north-america/brazil/barcarena/alunorte/>
- Nutt, P. C., et Backoff, R. W. (1995). Strategy for public and third-sector organizations. *Journal of Public administration research and theory*, 5(2), 189-212.
- Olander, S., et Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International journal of project management*, 23(4), 321-328.
- Orr, R. J., et Scott, W. R. (2008). Institutional exceptions on global projects: A process model. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 562-588.
- Orts, E. W., et Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business ethics quarterly*. 215-233.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*: Sage.
- Pearce, D., Markandya, A., et Barbier, E. (1989). 1989: Blueprint for a green economy. London: Earthscan.
- Phillips, R., Freeman, R. E., et Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*, 13(4), 479-502.
- PMI, P. M. I. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)—Sixth Edition*. PMBOK Guide.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1-2).
- Post, J. E. (1978). *Corporate behavior and social change*: Prentice Hall.
- Rotta, L. H. S., Alcantara, E., Park, E., Negri, R. G., Lin, Y. N., Bernardo, N., Mendes, T. S. G., et Souza Filho, C. R. (2020). The 2019 Brumadinho tailings dam collapse: Possible cause and impacts of the worst human and environmental disaster in Brazil. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, 90, 102119.



- Rustad, S. A., et Hoelscher, K. (2016). Supporting Multi-Stakeholder Dialogue in Barcarena, Brazil. *PRIO Policy Brief*. (26).
- Rustin, M. (1997). Stakeholding and the public sector. *Stakeholder capitalism*. 72-81.
- Salamon, L. M., et Siegfried, J. J. (1977). Economic power and political influence: The impact of industry structure on public policy. *American Political Science Review*, 71(3), 1026-1043.
- Scholes, K., Johnson, G., et Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*: Financial Times Prentice Hall.
- Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., et Phillips, R. A. (2016). Historic corporate social responsibility. *Academy of management review*, 41(4), 700-719.
- Schwartz, M. S., et Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & society*, 47(2), 148-186.
- Sequeira, D., et Warner, M. (2007). *Stakeholder engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. Récupéré de
- Smith, N. C., et Rønnegard, D. (2016). Shareholder primacy, corporate social responsibility, and the role of business schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463-478.
- Sternberg, E. (1998). *Corporate Governance: Accountability in the Marketplace* (London: The Institute of Economic Affairs).
- Sternberg, E. (2000). *Just business: Business ethics in action*.
- Stout, L. A. (2012). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*: Berrett-Koehler Publishers.
- Trentim, M. H. (2015). Managing Stakeholders as Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship. *Managing stakeholders as clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship*. 46-47.
- Turner, J. R., et Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.

- Vale. (2019). Form 20-F - 2019. Récupéré de <http://www.vale.com/en/investors/information-market/annual-reports/20f/pages/default.aspx>
- Vale. (2020). *YCharts. Vale Market Cap*. Récupéré de [https://ycharts.com/companies/VALE/market\\_cap](https://ycharts.com/companies/VALE/market_cap)
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Van Stel, A., Carree, M., et Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small business economics*, 24(3), 311-321.
- Widya Yudha, S., Tjahjono, B., et Kolios, A. (2018). A PESTLE policy mapping and stakeholder analysis of Indonesia's fossil fuel energy industry. *Energies*, 11(5), 1272.
- Winch, G., Bonke, S., Slevin, D., Cleland, D., et Pinto, J. (2002). Project stakeholder mapping: Analysing the interests of project stakeholders. In *The frontiers of project management research*: Project Management Institute.
- Yin, R. K. (2003). Applied social research methods series. *Case study research: Design and methods*, 5(1).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): sage.

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Norsk Hydro, 2019b)

## A.1 Évènements (Tableau 13) et jalons de la chronologie (Erreur ! Source du renvoi introuvable.):

Tableau 13 - Évènements de la chronologie (Norsk Hydro, 2019b)

Événement	Date
Insatisfaction croissante de la communauté locale	Jusqu'à la fin de 2017
Les inondations	17/02/2018
Action politique et réglementaire	27/02/2018
<b>L'embargo</b>	<b>01/03/2018</b>
Adaptation à l'embargo et identification des besoins de la société	15/03/2018
Dialogue et efforts pour sortir de l'impasse	20/03/2018
Accords techniques et sociaux signés	22/08/2018
Ancien dépôt se remplissant	06/10/2018
Poursuite des efforts pour reprendre la pleine production	09/10/2018
IBAMA lève l'embargo	25/10/2018
SEMAS lève l'embargo	15/01/2019
Cour fédérale lève l'embargo restant	26/09/2019
La Cour fédérale lève un embargo partiel sur la production de la Raffinerie	20/05/2019
La Raffinerie est autorisée à retourner la production progressivement	21/10/2018
<b>Cour fédérale lève l'embargo restant</b>	<b>26/09/2019</b>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

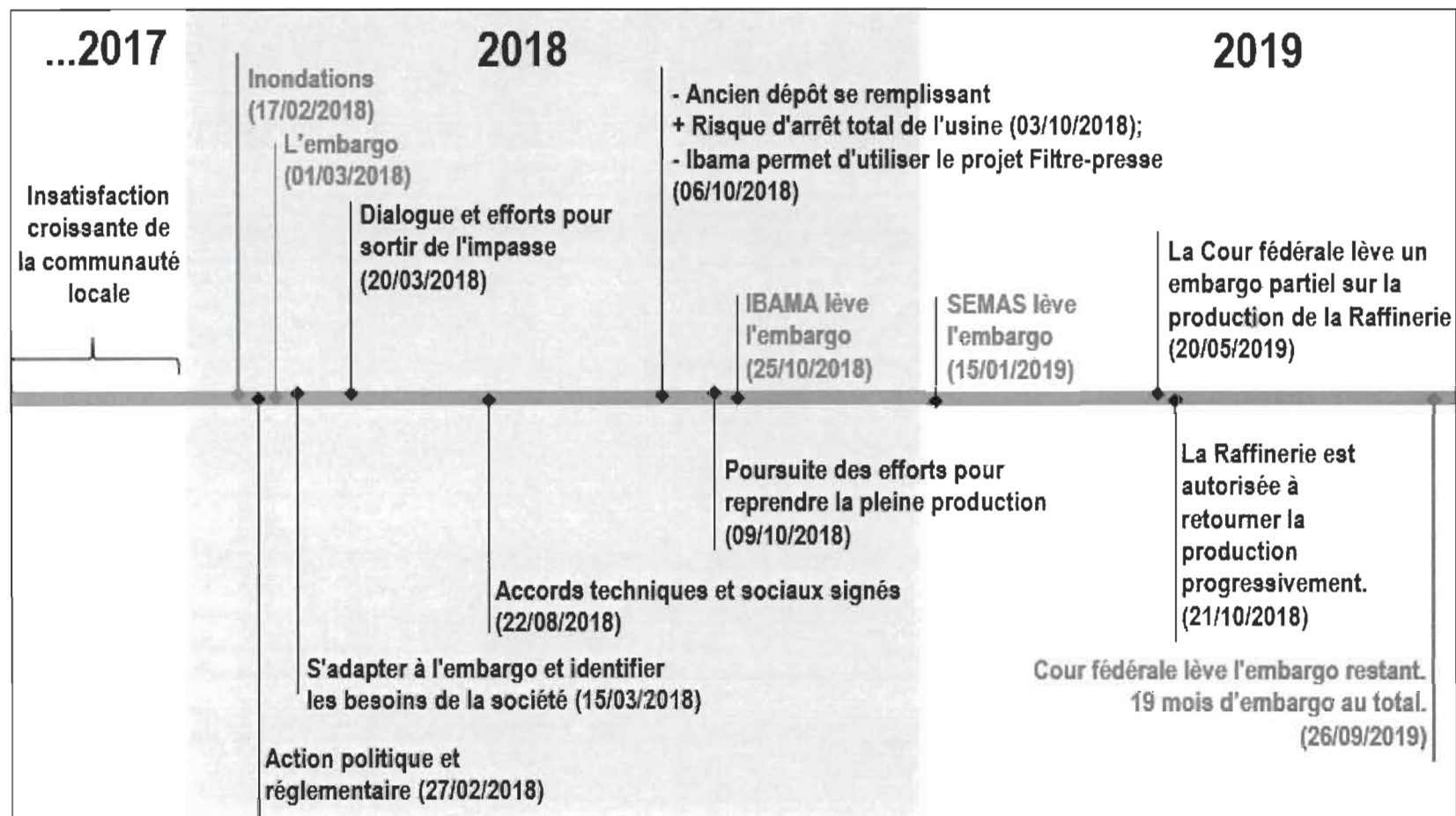


Figure 23 - Chronologie des événements. Fait à partir des données du rapport chronologique (Norsk Hydro, 2019b).

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

**A.2 Termes et définitions**

<b>Terme</b>	<b>Définition</b>
<b>ALEPA</b> ( <i>Assembléia Legislativa do Pará</i> )	Législature de l'état du Pará
<b>CAINQUIAMA</b> ( <i>Associação dos Caboclos, Indígenas e Quilombolas da Amazônia</i> )	Organisation pour les peuples traditionnels et autochtones de la région du Bassin Amazonien au Brésil
<b>Projet CAP</b> ( <i>Companhia de Alumina do Pará</i> )	Compagnie d'Alumine du Pará - Une nouvelle raffinerie d'alumine potentielle qui sera située à Barcarena, près de la Raffinerie de cette étude, est en cours d'évaluation pour le développement dans une coentreprise ( <i>joint-venture</i> ) avec une capacité maximale potentielle de 7,4 millions de tonnes.
<b>CPI</b> ( <i>Comissão Parlamentar de Inquérito</i> )	La commission d'enquête parlementaire créée par ALEPA pour enquêter sur les impacts environnementaux et sociaux de la Raffinerie et d'autres industries à Barcarena.
<b>DRS1</b>	Le plus gros et le plus ancien barrage de résidus de bauxite à Raffinerie. Le DRS1 utilise la technologie d'empilage à sec et était, jusqu'à la construction du DRS2, considéré comme une technologie de pointe. En utilisant les anciens filtres à tambour, la teneur en eau était de 36% dans les résidus solides de bauxite. Suite à l'autorisation exceptionnelle d'IBAMA le 9 octobre, la Raffinerie utilise désormais le filtre-pressé du DRS2.
<b>DRS2</b>	Les barrages de résidus de bauxite les plus récents et les plus modernes de la Raffinerie utilisant la nouvelle technologie de pointe d'empilage à sec. Les filtres-presses attachés réduisent la « suite »

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	teneur en eau des résidus de bauxite à 22%. Le DRS2 était en cours de mise en service lorsqu'une Cour régionale, sur la base d'une demande du procureur de l'État du Pará, a ordonné à Raffinerie de réduire la production de 50 % et d'arrêter les opérations du DRS2.
<b>Comité fédéral</b>	Un comité établi par le président du Brésil, Temer, pour gérer et évaluer une contamination environnementale à Barcarena. L'objectif est l'aide et l'assistance, le rétablissement des services essentiels touchés, le suivi, le relèvement et la reconstruction.
<b>IBAMA</b>	L'Institut Brésilien pour l'Environnement et les Ressources Naturelles Renouvelables est l'agence environnementale fédérale brésilienne.
<b>Institute Evandro Chagas (IEC)</b>	Organisation à but non lucratif, basée à Belém, dans l'état du Pará, qui promeut la santé publique au Brésil.
<b>Ministère Public (MP)</b>	Souvent traduit comme procureur public, le MP est une institution brésilienne qui existe au niveau fédéral et étatique. En plus de son rôle de procureur dans certaines affaires, il remplit également un rôle de défense de l'intérêt public.
<b>SEMADE</b>	Le Secrétariat Municipal à l'Environnement et au Développement économique est l'agence environnementale de la municipalité de Barcarena.
<b>SEMAS</b>	Département Environnement et Développement Durable est l'agence environnementale de l'État du Pará, sous la tutelle du gouverneur du Pará.
<b>SGW</b>	SGW Services est une entreprise de conseil environnementale Brésilienne spécialisée dans l'octroi de licences, audits, évaluations et la récupération des zones dégradées. SGW a été mandaté par le Groupe pour effectuer une évaluation environnementale indépendante de la Raffinerie à la suite de l'inondation.
<b>SBI (Initiative Barcarena Durable)</b>	L'initiative vise à soutenir le changement social dans la municipalité de Barcarena. Bien qu'il soit établi à l'initiative de la Raffinerie, il s'agira d'une entité juridique indépendante du Groupe et de la Raffinerie, qui investira 100 millions de BRL sur 10 ans dans des actions sociales dans les communautés à travers de l'initiative SBI. « suite »

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

<b>TAC</b>	Le Terme de Conduite Ajustée est un accord technique entre la Raffinerie, le Groupe, Ministère Public (fédéral et étatique) et le gouvernement de l'État du Pará représenté par SEMAS, signé le 5 septembre 2018.
<b>TC</b>	Le Terme d'engagement est un accord social entre la Raffinerie et le gouvernement de l'État du Pará, signé le 5 septembre 2018

**A.3 Insatisfaction croissante de la communauté locale**

<b>Jusqu'à 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2017, plusieurs manifestations ont eu lieu à proximité des opérations à Barcarena, ciblant principalement les autorités locales et fédérales. Parmi ceux-ci, quelques-uns ciblaient également le Groupe corporatif directement.</li> <li>En avril, environ 300 logements illégaux ont été retirés des terrains industriels du Groupe par les autorités. Cette région est gravement marquée par de grandes quantités d'invasions de terres clandestines. Le Groupe a engagé l'ONG locale l'Institut Peabiru pour agir en tant qu'observateur tiers afin de signaler quelque violation des droits de la personne. L'opération a été décrite comme pacifique, la grosse majorité des personnes retirant volontairement leurs effets personnels. Le Groupe a aidé les envahisseurs à transporter leurs biens à un endroit de leur choix.</li> <li>Dans l'une des zones touchées, il n'y avait pas d'habitations, mais une exploitation forestière illégale a eu lieu et une scierie illégale a été identifiée. C'est une zone qui a été revendiquée plus tard par la communauté locale Tauá.</li> </ul>
<b>13 février 2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs jours avant les précipitations extrêmes et les inondations subséquentes de Barcarena et de la Raffinerie, les médias sociaux ont signalé des ruptures dans les gisements de résidus de bauxite à Raffinerie : « Nous appelons les autorités environnementales à prendre des mesures immédiates pour éviter une tragédie », a déclaré Maria do « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

Socorro. Silva, chef de la communauté Burajuba. (Source : <http://www.ver-o-fato.com.br/2018/02/moradores-de-barcarena-alertam-para.html>)

### A.4 Les inondations et l'embargo

17 et 18 février 2018

- Les 17 et 18 février, de fortes pluies ont provoqué des inondations dans la région de Barcarena et ont également entraîné des inondations à Raffinerie. La limite de franc-bord de 1 mètre dans les bassins de confinement du gisement de résidus de bauxite DRS1 (barrage sec) a été dépassée et est restée au-dessus de la limite jusqu'au 27 février. De plus, il y avait trois autres non-conformités :
  - Décharge des eaux de pluie par le canal Velho dans la rivière Pará (voir aussi le 11 mars);
  - Fuite d'eau de pluie de la zone de la Raffinerie et dans l'environnement par une fissure dans un tuyau abandonné (voir le 26 février 2018);
  - Décharge des eaux de pluie du toit du hangar de stockage de charbon dans la rivière Pará (voir le 19 mars 2018)
- **Il n'y a pas eu ni fuite ni débordement des zones de dépôt de résidus de bauxite.** Cela a été confirmé sur place par toutes les autorités compétentes d'inspection, puis confirmée par les autorités compétentes lors d'audiences publiques, notamment lors d'une audience du Congrès à Brasilia le 15 mars. Plus de 50 inspections externes ont été effectuées dans les prochains jours par entre autres **IBAMA, SEMAS, SEMADE**, les **pompiers locaux** et l'**Institut Evandro Chagas**. Les autorités de surveillance ont identifié une petite fuite d'eau de pluie à travers une fissure dans le joint en « suite »



## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<p>béton d'un tuyau sans connexion directe avec les zones de dépôt de la Raffinerie. Le tuyau en question a été utilisé à l'origine lors de la construction de cette région à l'usine et n'a pas été utilisé depuis lors. Le Groupe a immédiatement refermé le tuyau, lorsque l'inspection l'a signalé. Le Groupe estime que l'eau de pluie est entrée dans cette canalisation le 17 février et que la quantité totale qui s'est échappée de la zone par la canalisation était très limitée. Les inspections ont révélé quatre autres tuyaux. Ceux-ci ont été inspectés et jugés suffisamment scellés. Cela a été confirmé par le rapport <b>SGW</b> du 9 avril. En ce qui concerne la situation globale des précipitations, le Groupe et la Raffinerie reconnaissent qu'ils n'ont pas suffisamment informé les communautés locales de la situation, ne leur donnant pas l'assurance qu'elles n'étaient pas directement affectées (manque de communication).</p>
19 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations relatives à situation à Raffinerie publiées sur le site web brésilien du Groupe.</li> <li>• Source: <a href="https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/apos-chuvas-fortes-em-barcarena-areas-dos-depositos-de-residuos-operam-normalmente/">https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/apos-chuvas-fortes-em-barcarena-areas-dos-depositos-de-residuos-operam-normalmente/</a></li> </ul>
20 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un comité externe de la Chambre des Représentants a été établi pour enquêter sur une éventuelle perturbation des résidus miniers à Barcarena. La demande a été soulevée par le membre du Congrès Edmilson Rodrigues (début de l'implication des politiciens).</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

23 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En coopération avec les autorités locales, le Groupe commence à distribuer de l'eau potable aux communautés affectées de <i>Vila Nova</i>, Burajuba et Bom Futuro pour remédier à situation. Des réunions de dialogue avec les leaders communautaires sont initiées et organisées chaque semaine.</li> <li>• Source: <a href="https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/hydro-fornecera-agua-potavel-para-comunidades-locais/">https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/hydro-fornecera-agua-potavel-para-comunidades-locais/</a></li> <li>• Un comité externe de la Chambre des Représentants visite la Raffinerie.</li> </ul>
24 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semas exige que la Raffinerie se conforme à l'exigence d'un franc-bord de 1 mètre d'ici le lundi 26 février 2018. Cela a été publié sur le site web de Semas et le Groupe n'a pas été notifié par Semas.</li> <li>• Dans la déclaration : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Semas a remarqué qu'il y avait déjà eu une diminution dans les bassins.</li> <li>○ Le géologue de Semas a également indiqué que la société avait reçu samedi une autre notification demandant certains éléments : garantir la distribution d'eau aux communautés voisines ; désigner des représentants pour accompagner les enquêtes qui devaient être réalisées quotidiennement ; des photos du jour de l'incident pour savoir ce qui s'est passé ; et un diagnostic environnemental du territoire (sol et eau - superficiel et souterrain).</li> <li>○ Si ces conditions n'étaient pas réunies d'ici lundi 26 février 2018, l'État prendrait d'autres mesures, qui étaient déjà à l'étude par le procureur général de l'État (PGE).</li> <li>○ Source : <a href="https://www.semas.pa.gov.br/2018/02/25/governo-do-estado-notifica-empresa-para-atender-prazo/">https://www.semas.pa.gov.br/2018/02/25/governo-do-estado-notifica-empresa-para-atender-prazo/</a></li> </ul> </li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

24 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe forme une équipe de travail d'experts internes pour établir et vérifier les faits et les circonstances liés aux précipitations du 17 février. L'équipe de travail relève directement du président et chef de la direction du Groupe.</li> <li>• Source: <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-forms-expert-task-force-to-review-barcarena-situation/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-forms-expert-task-force-to-review-barcarena-situation/</a></li> </ul>
26 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministre brésilien de l'Environnement, José Sarney Filho, a évoqué la possibilité de mettre un embargo sur la Raffinerie, comme mesure contre l'entreprise.</li> <li>• Source: <a href="https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/hydro-analisa-declaracoes-do-ministro-do-meio-ambiente-sobre-a-refinaria-de-alumina-hydro-alunorte/">https://www.hydro.com/pt-BR/imprensa/noticias/2018/hydro-analisa-declaracoes-do-ministro-do-meio-ambiente-sobre-a-refinaria-de-alumina-hydro-alunorte/</a></li> <li>• Fourniture d'eau potable aux communautés voisines en coopération avec la Défense civile, réservoirs d'eau distribués à partir du 2 mars.</li> <li>• L'Institute Evandro Chagas rapporte que la Raffinerie émet des émissions non autorisées à travers un tuyau caché.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/third-party-consultancy-analysis-of-water-and-soil-outside-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/third-party-consultancy-analysis-of-water-and-soil-outside-alunorte/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

### A.5 Action politique et réglementaire

27 et 28 février 2018

- Semas ordonne à Raffinerie de réduire la production de 50 % d'ici le 1er mars en raison du non-respect d'une résolution visant à atteindre un franc-bord de 1 mètre dans le DRS1 dans le délai du 26 février. L'exigence de franc-bord de 1 mètre a été satisfaite le 27 février.
- Semas introduit des amendes journalières d'environ 1 million de BRL jusqu'à ce que la limite de franc-bord soit atteinte.
- Semas instaure une amende journalière de 0,5 million de BRL si le délai de réduction de la production n'est pas respecté.
- Semas exige également que le Groupe cesse d'utiliser l'un des deux barrages de résidus de sa mine de bauxite à Paragominas, située à environ 240 km à l'ouest de la Raffinerie.
  - Source: <https://www.semas.pa.gov.br/2018/02/27/estado-triplica-multa-contrahydro-e-determina-reducao-da-producao-pela-metade/>
  - Source: <https://www.hydro.com/en/media/news/2018/para-authorities-to-order-50-production-cut-at-alunorte/>
  - Source: <https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-prepares-to-reduce-alunorte-production-by-50/>
- Le deuxième rapport de l'Institute Evandro Chagas (IEC) (rapport technique 002/2018) allègue qu'il y a eu un débordement de résidus de bauxite de la Raffinerie. Lors d'une conférence de presse ultérieure, IEC a affirmé avoir trouvé des niveaux élevés de métaux lourds dans l'eau potable.
- Selon les recherches du Groupe, les valeurs de métaux lourds référencées correspondent à qualité de l'eau potable selon les normes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de la norme brésilienne CONAMA.

# ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

28 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>IBAMA publie une notification ordonnant à Raffinerie d'interrompre les tests et la mise en service à DRS2, le nouveau gisement de résidus de bauxite. <b><u>Les filtres-presses sont sous licence DRS2 et sont donc également abandonnés.</u></b></li> <li>IBAMA inflige au Groupe une amende de 20 millions de BRL au total, répartie en deux amendes de 10 millions de BRL chacune. Les amendes concernent la conduite d'activités potentiellement polluantes sans permis valide au DRS2, et un tuyau de drainage dans la zone industrielle de la Raffinerie. La conduite de drainage évoquée concerne une conduite scellée désaffectée provenant de la construction de la Raffinerie, découverte lors d'inspections suite aux fortes pluies de février (voir 16-17 février).</li> <li>Source : <a href="https://www.ibama.gov.br/noticias/422-2017/1375-ibama-aplica-multas-de-r-20-milhoes-e-embarga-instalacoes-da-hydro-alunorte-no-pa">https://www.ibama.gov.br/noticias/422-2017/1375-ibama-aplica-multas-de-r-20-milhoes-e-embarga-instalacoes-da-hydro-alunorte-no-pa</a></li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/court-orders-alunorte-to-cut-production-by-50-and-halt-operations-at-drs2-bauxite-residue-disposal/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/court-orders-alunorte-to-cut-production-by-50-and-halt-operations-at-drs2-bauxite-residue-disposal/</a></li> </ul>
28 février 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestations à Barcarena devant la Raffinerie, pour protester contre les opérations du Groupe et de la Raffinerie.</li> <li>Source : <a href="https://www.diarioonline.com.br/noticias/para/noticia-490132-comunidade-de-barcarena-acampa-na-frente-da-hydro.html">https://www.diarioonline.com.br/noticias/para/noticia-490132-comunidade-de-barcarena-acampa-na-frente-da-hydro.html</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

1er mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le 1<sup>er</sup> mars, une Cour régionale, sur la base d'une demande du procureur de l'État du Pará, a ordonné à Raffinerie de réduire sa production de 50 % et d'arrêter les opérations du DRS2. L'ordre était dû aux craintes que des précipitations extrêmes et des inondations ultérieures aient entraîné des fuites de la Raffinerie dans la rivière voisine et provoqué une contamination.</li> <li>• La Cour a en outre décidé que la Raffinerie devait arrêter les opérations du DRS2 et qu'une nouvelle licence ne pourrait pas être délivrée tant que l'intégrité du DRS2 n'aurait pas été entièrement vérifiée.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/court-orders-alunorte-to-cut-production-by-50-and-halt-operations-at-drs2-bauxite-residue-disposition/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/court-orders-alunorte-to-cut-production-by-50-and-halt-operations-at-drs2-bauxite-residue-disposition/</a></li> </ul>
---------------	---

### A.6 Visant à rétablir les opérations normales

1er mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CEO du Groupe se rend au Brésil pour rencontrer les communautés locales et la direction locale. Il est informé de l'événement et de l'utilisation du Canal Velho.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/brandtzaeg-visits-alunorte-and-surrounding-communities/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/brandtzaeg-visits-alunorte-and-surrounding-communities/</a></li> </ul>
---------------	--

# ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

2 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de santé fournis en collaboration avec la Municipalité du 2 au 13 mars, et de nouveau à partir du 19 mars. Cela comprend le diagnostic, le traitement et la cartographie porte-à-porte, ainsi que l'échantillonnage d'eau et de sol, par la Croix-Rouge nationale. En outre, la Raffinerie a fourni des médecins/spécialistes à l'hôpital public.</li> <li>Source : <a href="https://hydro.com/contentassets/36fb535dde8d400bafa3c7f026ee51a7/press-briefing---alunorte-situation---15march2018---final.pdf">https://hydro.com/contentassets/36fb535dde8d400bafa3c7f026ee51a7/press-briefing---alunorte-situation---15march2018---final.pdf</a> voir diapositive 11</li> </ul>
5 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le directeur financier du Groupe est nommé directeur par intérim de la division Bauxite &amp; Alumina avec effet immédiat, en remplacement de l'ancien directeur de la division. En même temps, il conserve son poste de directeur financier.</li> <li>Le Groupe communique également sur la collaboration avec les institutions locales en matière d'aide humanitaire pour aider les communautés de Barcarena dans les domaines de la santé et de l'eau. Pour les communautés voisines Vila Nova, Burajuba et Bom Futuro, le Groupe s'engage à travailler avec des partenaires locaux et à investir dans un approvisionnement en eau adéquat. Le Groupe aussi s'engage à travailler avec la communauté, la société civile et le gouvernement pour clarifier les sources de pollution de l'eau et d'autres problèmes liés à l'eau dans la région de Barcarena.</li> <li>Le Groupe s'engage également à examiner et envisager de renforcer davantage le système de traitement de l'eau de la Raffinerie en tant que réponse proactive aux éventuels changements climatiques et météorologiques futurs. Le projet sera dirigé par l'ancien directeur de la division, rattaché au nouveau directeur.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-new-initiatives-to-resolve-alunorte-situation/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-new-initiatives-to-resolve-alunorte-situation/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

7 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe charge le cabinet de conseil environnemental brésilien SGW Services de mener une étude environnementale indépendante de la Raffinerie, comme une troisième partie.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/nyheter/2018/hydro-commissions-sgw-to-conduct-independent-environmental-review-of-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/nyheter/2018/hydro-commissions-sgw-to-conduct-independent-environmental-review-of-alunorte/</a></li> <li>• Première réunion avec le Ministère Public du Brésil, à laquelle ont participé entre autres l'EVP et CFO du Groupe, l'EVP et responsable de Bauxite &amp; Alumina, l'EVP et responsable de la CSR, juridique, et Conformité, et l'EVP et responsable de la division Personnes &amp; Santé et Sécurité.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/globalassets/07-media/brasil-situation/documents/press-briefing-alunorte-situation-15march2018-final.pdf">https://www.hydro.com/globalassets/07-media/brasil-situation/documents/press-briefing-alunorte-situation-15march2018-final.pdf</a></li> </ul>
11 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Première communication publique de l'utilisation du Canal Velho : Afin d'évacuer l'excès d'eau de pluie de la zone de l'usine, la Raffinerie a libéré l'eau de pluie par le canal d'eau du Canal Velho. Il n'y avait aucune indication d'impact environnemental négatif du rejet.</li> <li>• Le rejet des eaux pluviales en partie traitées par ce canal a été effectué pour soulager le système de traitement des eaux lors des fortes pluies. Les rejets d'eaux pluviales traitées le 17 février et périodiquement entre le 20 et le 25 février n'étaient pas couverts par le permis actuel. La Raffinerie a informé les autorités environnementales du Pará, Semas à deux reprises au cours de la situation. Les communautés locales n'ont pas été informées, car les eaux de pluie se sont déversées dans la rivière Pará.</li> <li>• Le canal avait également été utilisé auparavant pour évacuer les eaux de pluie lors d'épisodes de précipitations extrêmes, la dernière fois en mai 2017. Semas a également été informé après cet événement et la Raffinerie avait demandé une</li> </ul>



## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<p>licence pour utiliser le canal lors de pluies extrêmes. La demande n'avait été ni approuvée ni rejetée, malgré les rappels de la Raffinerie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/about-rainwater-release-from-canal-velho/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/about-rainwater-release-from-canal-velho/</a></li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/canal-velho/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/canal-velho/</a></li> </ul>
12 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paulo Sérgio Almeida Nascimento, l'un des dirigeants communautaires de l'Association des Caboclos, Peuples Indigènes et Quilombolas d'Amazonie (Cainquiama), a été tué par un inconnu. Nascimento était, selon les médias, l'un des manifestants les plus virulents de la Raffinerie. Avant l'incident, des membres de l'association ont déclaré avoir été harcelés par la police et demandé protection. La protection a été refusée. Le harcèlement était lié à l'invasion supposée du siège de Cainquiama (domicile de Maria do Socorro). L'avocat de Cainquiama, Ismael Moraes a fait plusieurs plaintes:</li> <li>• « Les mêmes policiers qui de la sécurité privée du Groupe sont ceux qui ont envahi le siège de l'association, et nous pensons que les relations sont évidentes. Pablo Sergio n'avait ni ennemi ni désaffection. »</li> <li>• « Ces menaces allaient et venaient après l'embargo » du Groupe. « Il y a des témoins qui rapportent que le véhicule dans lequel les occupants qui ont assassiné Paulo Sergio étaient couverts par l'un des membres de la police militaire ».</li> <li>• Ismael Moraes est également l'avocat impliqué dans l'affaire affirmant que le Groupe a construit le DRS2 dans une zone de réserve écologique.</li> <li>• Plusieurs médias internationaux (dont The Guardian, Frankfurter Allgemeine Zeitung et Aftenposten) ont établi un lien plus direct entre le Groupe et le meurtre. « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des sources tierces confirment en public et/ou au Groupe qu'il n'y a aucune raison de croire que ni le Groupe ni la Raffinerie n'ont été impliqués dans de telles activités criminelles.</li> <li>• Sources : <a href="https://g1.globo.com/pa/para/noticia/lider-comunitario-que-denunciava-crimes-ambientais-em-barcarena-e-morto-a-tiros.ghml">https://g1.globo.com/pa/para/noticia/lider-comunitario-que-denunciava-crimes-ambientais-em-barcarena-e-morto-a-tiros.ghml</a></li> <li>• <a href="https://g1.globo.com/pa/para/noticia/policia-ouve-testemunhas-do-assassinato-de-lider-comunitario-em-barcarena.ghml">https://g1.globo.com/pa/para/noticia/policia-ouve-testemunhas-do-assassinato-de-lider-comunitario-em-barcarena.ghml</a></li> <li>• <a href="http://www.diarioonline.com.br/noticias/para/noticia-392784-.html">http://www.diarioonline.com.br/noticias/para/noticia-392784-.html</a></li> </ul>
13 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conclusions préliminaires de l'équipe de travail interne ont été publiées. Elle a révélé que le Groupe n'avait pas une vue d'ensemble complète de la situation et du déroulement des événements, mais aussi qu'il n'y avait aucune indication de fuite ou de débordement des zones de dépôt de résidus de bauxite.</li> <li>• Le Procureur de la République a recommandé au Groupe de bloquer l'entrée du Vieux Canal.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/norsk-hydro-preliminary-findings-from-internal-task-force/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/norsk-hydro-preliminary-findings-from-internal-task-force/</a></li> </ul>
13 et 14 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité externe de la Chambre des représentants – audition publique avec des représentants du Groupe.</li> <li>• Les travailleurs de la Raffinerie protestent contre l'embargo.</li> <li>• Source : <a href="https://g1.globo.com/pa/para/noticia/trabalhadores-realizam-protesto-em-barcarena-contrabando-da-hydro.ghml">https://g1.globo.com/pa/para/noticia/trabalhadores-realizam-protesto-em-barcarena-contrabando-da-hydro.ghml</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

**A.7 Adaptation à l'embargo et identification des besoins de la société**

15 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les autorités compétentes, dont IBAMA, reconfirment lors d'une audience au Congrès à Brasilia l'intégrité des gisements de résidus de bauxite et qu'il n'y a eu ni déversement ni débordement.</li> </ul>
15 et 16 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Groupe prend des mesures pour préserver les emplois à Mine et à Raffinerie, et au total 1 000 employés étaient en vacances collectives à partir de fin mars/début avril.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-measures-to-preserve-jobs-in-paragominas/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-measures-to-preserve-jobs-in-paragominas/</a></li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-measures-to-preserve-jobs-at-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-takes-measures-to-preserve-jobs-at-alunorte/</a></li> </ul>
16 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CEO du Groupe s'excuse de ne pas avoir informé les communautés locales. « Les communautés locales n'ont pas reçu les informations qu'elles méritent et elles ne nous ont pas trouvés dignes de confiance. Pour cela, je m'excuse. »</li> <li>Le Groupe annonce la mise à niveau du système de traitement de l'eau à Raffinerie pour 500 millions de NOK (≅ USD\$57 millions). Cela augmente la capacité de traitement de l'eau de 50% et la capacité du réservoir de 150% et améliore la robustesse de l'usine pour résister à l'avenir dans des conditions météorologiques extrêmes.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-to-upgrade-water-treatment-system-at-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-to-upgrade-water-treatment-system-at-alunorte/</a></li> <li>Les travailleurs de la Mine de Paragominas manifestent contre l'embargo. « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source : <a href="https://g1.globo.com/pa/para/noticia/funcionarios-da-hydro-alunorte-protestam-na-frente-da-mineradora-em-paragominas.ghtml">https://g1.globo.com/pa/para/noticia/funcionarios-da-hydro-alunorte-protestam-na-frente-da-mineradora-em-paragominas.ghtml</a></li> </ul>
19 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un déversement non autorisé d'eau de pluie par le toit du hangar de stockage de charbon est découvert lors d'une inspection Semas. L'avis concerne une connexion non autorisée entre la Raffinerie et un canal de drainage autorisé de l'Usine d'Aluminium adjacente, entraînant le rejet des eaux de pluie du toit du hangar de stockage de charbon de la Raffinerie dans la rivière Pará par ce canal interne (canal 412). Par la suite, le Groupe découvre un afflux d'eau supplémentaire dans le canal en provenance de l'ancienne zone de stockage d'hydrates.</li> <li><b>Le CEO du Groupe s'est excusé pour la deuxième fois</b> : « Nous avons déversé de la pluie et des eaux de surface non traitées dans la rivière Pará. C'est totalement inacceptable et en violation avec ce que représente le Groupe. Au nom de l'entreprise, je m'excuse personnellement auprès des communautés, des autorités et de la société. »</li> <li>À cet égard, le Groupe étend la portée de l'examen indépendant en cours de la Raffinerie par le cabinet de conseil en environnement brésilien SGW Services pour inclure toutes les interfaces avec les zones adjacentes à l'exploitation de la Raffinerie. L'audit interne du Groupe effectue un examen complet de toutes les licences, complétant l'examen par SGW des permis de la Raffinerie et de la législation pertinente.</li> <li>Source: <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-expands-review-and-launches-audit-following-more-un-Treated-rainwater-discharges-from-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-expands-review-and-launches-audit-following-more-un-Treated-rainwater-discharges-from-alunorte/</a></li> </ul>

---

 ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)
 

---

**A.8 Dialogue et efforts pour sortir de l'impasse (embargo)**


---

20 mars 2018

- La Raffinerie organise une autre réunion communautaire ouverte à Barcarena. Alors que les réunions précédentes avaient eu lieu avec une communauté à la fois, cette réunion comprend toutes les communautés voisines ainsi que les associations locales et les syndicats de travailleurs. Une **nouvelle stratégie de CSR**, développée au cours de la dernière année, signifie que le Groupe intensifie ses efforts pour devenir un partenaire de confiance à Barcarena. L'objectif est de créer un engagement et des partenariats avec les communautés locales, les autorités, les universités et la société civile. Plusieurs nouvelles initiatives sont communiquées :
    - Engagement à travailler avec des partenaires locaux tels que la société de distribution d'eau, Águas de São Francisco, pour trouver une solution permanente pour l'approvisionnement en eau.
    - ONG locale engagée en tant que tiers pour observer le suivi de toutes les réunions et initiatives
    - ONG locale pour enquêter sur la qualité des sols agricoles, à partir du 9 avril
    - Le Groupe établira une nouvelle installation de tri des déchets dans le cadre de la nouvelle décharge municipale de Bom Futuro. Le projet a été lancé en 2016, l'ingénierie technique est finalisée et le 19 mars a eu lieu une réunion de lancement avec les partenaires mettant en œuvre un programme de sensibilisation à l'environnement interconnecté à Barcarena.
  - Source : <https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-stepping-up-its-efforts-to-be-a-trustworthy-partner-in-barcarena/>
-

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

20 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité fédéral (nommé par le président Temer) établi pour gérer et évaluer une contamination environnementale à Barcarena. L'objectif est l'aide et l'assistance, le rétablissement des services essentiels touchés, le suivi, le relèvement et la reconstruction.</li> <li>• Durée : 6 mois. Rapport final publié le 10 août.</li> <li>• CPI d'ALEPA : Au cours d'une session à ALEPA, la Commission d'enquête parlementaire (CPI) est mise en place pour enquêter sur les impacts environnementaux et sociaux de la Raffinerie et d'autres industries à Barcarena.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alepa-vai-investigar-eventos-em-barcarena/">https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alepa-vai-investigar-eventos-em-barcarena/</a></li> </ul>
22 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La délégation avec des représentants des communautés de Bom Futuro, Burajuba et Vila Nova, en plus de la Défense civile de l'État et de l'Institut Peabiru, visite la Raffinerie.</li> </ul>
26 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un comité externe de la Chambre des représentants demande la création de la CPI - Commission d'enquête parlementaire             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le CPI est un comité collégial temporaire formé pour enquêter sur des irrégularités ou des indications de tout problème impliquant une entreprise ou un gouvernement au Brésil.</li> <li>○ Durée : 120 jours avec un potentiel renouvelable pour 60 jours supplémentaires</li> <li>○ Le CPI a été créé le 21 juin, mais n'a pas encore été installé, car la nomination des membres du CPI n'est pas terminée. La demande de CPI pourrait expirer le 31 décembre 2018, à moins qu'il n'y ait une nouvelle approbation.</li> </ul> </li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

27 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie est en dialogue avec les autorités environnementales du Pará pour reprendre ses activités normales. En outre, la Raffinerie recherche un accord avec le Ministère Public. Le Ministère Public a publié le 26 mars 2018 sa contre-proposition pour un accord.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-pursues-agreements-with-brazilian-authorities-to-normalize-operation/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-pursues-agreements-with-brazilian-authorities-to-normalize-operation/</a></li> <li>• Source : <a href="http://www.mpf.mp.br/pa/sala-de-imprensa/noticias-pa/ministerio-publico-apresenta-a-hydro-condicoes-para-termo-de-adjustment-de-conduta-de-l-entreprise-aux-mesures-d-urgence">http://www.mpf.mp.br/pa/sala-de-imprensa/noticias-pa/ministerio-publico-apresenta-a-hydro-condicoes-para-termo-de-adjustment-de-conduta-de-l-entreprise-aux-mesures-d-urgence</a></li> </ul>
28 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le troisième rapport de l'Institut Evandro Chagas, Rapport Technique « 003/2018 », comprend également des mesures dans des communautés à plusieurs kilomètres de la Raffinerie. Toutes les mesures de métaux lourds dans les environs de la Raffinerie sont conformes à qualité de l'eau potable.</li> </ul>
2, 4 et 6 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALEPA CPI – Visite à Raffinerie.</li> <li>• Comité fédéral de gestion – Réunion à Casa Civil (bureau du président) à Brasilia.</li> <li>• Le Groupe engage une action en justice contre le Ministère Public (MP) au Brésil afin de nommer un expert indépendant pour évaluer les rapports de l'Institut Evandro Chagas. Un résultat souhaité est de reprendre les négociations avec MP sur la base d'une compréhension factuelle équilibrée après que MP a annoncé la fin des négociations le 26 mars.</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

9 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe reçoit les résultats de l'examen externe (SGW) et interne qui confirment tous deux qu'il n'y a eu aucune fuite des zones de dépôt de résidus de bauxite et aucun déversement nocif pour les communautés locales.</li> <li>• Le Groupe tient une conférence de presse à Oslo (Norvège), et à Belém (Brésil). SGW et l'équipe de travail interne présentent leurs principales conclusions. Le Groupe présente les principales actions entreprises.</li> <li>• L'Initiative « Barcarena Durable » est lancée. Le Groupe donne BRL 100M en support sur dix ans.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/reviews-confirm-no-indications-of-contamination-from-alunorte-on-local-communities-after-rainfall/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/reviews-confirm-no-indications-of-contamination-from-alunorte-on-local-communities-after-rainfall/</a></li> </ul>
10 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Aluminerie, qui reçoit normalement toute son alumine de la Raffinerie, réduit sa production de 50 %, comme un effet cascade de l'embargo.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/albras-initiates-50-percent-curtailement-of-aluminium-production/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/albras-initiates-50-percent-curtailement-of-aluminium-production/</a></li> </ul>
18 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le deuxième groupe de la Mine de Paragominas commence ses vacances collectives, à cause de la coupe de production.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/second-group-of-employees-in-paragominas-start-collective-vacations/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/second-group-of-employees-in-paragominas-start-collective-vacations/</a></li> </ul>



## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

21 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre entre le Ministère Public et la Raffinerie sur la base d'allégations de contamination des camions-citernes. La distribution d'eau s'est arrêtée et a repris le 4 mai.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alunorte-atende-notificacao-do-ministerio-publico/">https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alunorte-atende-notificacao-do-ministerio-publico/</a></li> </ul>
25, 27 et 30 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le juge de la Cour de Barcarena, qui a ordonné à Raffinerie de réduire la production de 50% et d'arrêter les opérations au DRS2, se déclare incompétent et renvoie l'affaire à une Cour fédérale de l'environnement.</li> <li>• Le comité fédéral visite la Raffinerie.</li> <li>• La Cour fédérale saisie le 25 avril, dans une décision relative à une autre affaire déposée par le Ministère Public, rétablit la baisse de 50 % de la production et l'arrêt des opérations au DRS2.</li> </ul>
5 et 14 mai 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALEPA CPI - Audition de la SGW.</li> <li>• Le Groupe change encore le poste de la direction de vice-président pour la division bauxite et l'alumine, à compter du 1er juin.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-appoints-thuestad-as-new-head-of-bauxite--alumina/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/hydro-appoints-thuestad-as-new-head-of-bauxite--alumina/</a></li> </ul>
15 mai 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALEPA CPI – audition du Groupe</li> <li>• <i>CAINQUIAMA</i> a demandé une injonction pour la suspension des licences environnementales de la Mine de Paragominas, l'Aluminerie et la Raffinerie. L'injonction a été rejetée par la Cour Fédérale de Paragominas. « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source : <a href="https://g1.globo.com/pa/para/noticia/acao-coletiva-pede-a-paralisacao-da-exploracao-de-bauxita-pela-hydro-em-paragominas.ghtml">https://g1.globo.com/pa/para/noticia/acao-coletiva-pede-a-paralisacao-da-exploracao-de-bauxita-pela-hydro-em-paragominas.ghtml</a></li> </ul>
17 mai 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport de la visite des commissions fédérales à Raffinerie est rendu public.</li> </ul>
5, 13, 15 et 19 juin 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité externe de la Chambre des représentants – audition publique « 100 jours après » événement ».</li> <li>• Comité fédéral – La Raffinerie soumet les informations demandées.</li> <li>• Suite à plainte de la communauté liée au ruissellement du sol mis de côté pour la réhabilitation du DRS1, il n'y avait aucune preuve de ruissellement des eaux de surface vers la rivière Agua Verde Igarapé.</li> <li>• Les inspections techniques sont effectuées par : Secrétariat municipal à l'environnement de Barcarena, Secrétariat d'État à l'Environnement, Police spécialisée de l'environnement, Ministère Public et Institut.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alunorte-clarifies-nova-denuncia-da-comunidade/">https://www.hydro.com/en-US/press/news/2018/alunorte-clarifies-nova-denuncia-da-comunidade/</a></li> <li>• ALEPA CPI – Prolongation du délai du rapport final. Le délai est prolongé de 30 à 90 jours.</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

18 juin 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mine de Paragominas suspend temporairement les contrats de travail de 80 employés et met fin à 175 postes contractuels.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/paragominas-temporarily-suspends-work-contracts-for-80-employees-terminates-175-contractors/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/paragominas-temporarily-suspends-work-contracts-for-80-employees-terminates-175-contractors/</a></li> </ul>
21 et 28 juin 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité externe de la Chambre des représentants - Le conseil d'administration de la Chambre des représentants autorise la constitution du CPI pour fonctionner dans un délai de 120 jours. Le CPI n'a pas été installé en raison de la nomination de membres au CPI.</li> <li>• 28 juin 2018 ALEPA CPI - Confrontation SGW / UFPA (Université Fédérale du Pará) / Renato Chaves / Institut Evandro Chagas</li> </ul>
28 juin 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALEPA CPI - Confrontation SGW / UFPA (Université Fédérale du Pará) / Renato Chaves / Institut Evandro Chagas</li> </ul>
10 août 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité fédéral – publication du rapport final. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le rapport indique que la Raffinerie révèle une bonne pratique conforme aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, notamment les soins médicaux fournis par l'entreprise, la</li> </ul> </li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<p>reconnaissance des défaillances techniques, l'ouverture d'un canal de communication spécifique à cet effet avec accès aux plaintes et réception d'informations, ainsi que la réalisation de l'audit interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principales recommandations à Raffinerie rapport sur les mesures visant à prévenir les violations des droits de l'homme, sécuriser les mécanismes de participation effective, de transparence et de réclamation, maintenir l'approvisionnement d'urgence en eau potable aux communautés voisines en coopération avec les autorités, partager les résultats de la rupture hypothétique du barrage de DRS1 et DRS2 avec l'autorité compétente et préparer les plans d'urgence correspondants, et lancer une évaluation externe des risques pour la santé.</li> </ul>
--	---

**A.9 Accords techniques et sociaux signés**

22 août 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semas permet à Raffinerie de faire la maintenance et quelques mesures de gouvernance environnementale au DRS2.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en-US/imprensa/noticias/2018/alunorte-inicia-activities-de-melhoria-e-mautencao-no-deposito-de-residuos-solidos-2/">https://www.hydro.com/en-US/imprensa/noticias/2018/alunorte-inicia-activities-de-melhoria-e-mautencao-no-deposito-de-residuos-solidos-2/</a></li> </ul>
5 septembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie signe deux accords, avec le gouvernement du Pará et le Ministère Public, représentant une étape importante pour reprendre les opérations normales à Raffinerie d'alumine de Pará, au Brésil. Il y a encore sur le calendrier pour reprendre la production.</li> <li>• Le TAC régleme certaines études et améliorations techniques, les audits, les amendes et les paiements pour les cartes alimentaires aux familles vivant dans la zone hydrographique de la rivière Murucupi. « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CT aborde les efforts et les investissements supplémentaires liés au développement social des communautés de Barcarena.</li> <li>• Les investissements, les coûts et les amendes combinés sont estimés à 319 millions de BRL (environ 640 millions de NOK), dont environ 65 millions de NOK se rapportent aux amendes.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-signs-agreements-with-government-of-para-and-ministerio-publico/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-signs-agreements-with-government-of-para-and-ministerio-publico/</a></li> </ul>
29 septembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étudiant reçoit un rapport de son consultant à long terme, indiquant que DRS1 est toujours sûr à utiliser et le sera pendant de nombreux mois.</li> </ul>
30 septembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des réunions communautaires régulières et des actions de bénévolat sont bien établies, et il y a un soutien croissant de la part des communautés locales.</li> <li>• La mise en place de l'« Initiative Barcarena Durable » progresse, mais les communautés locales ne la perçoivent toujours pas comme concrète et demandent des solutions immédiates.</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

**A.10 Ancien dépôt se remplissant**

3 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie reçoit un nouvel avis du consultant en ingénierie et conception selon lequel la partie actuelle du DRS1 en fonctionnement n'est plus sûre à utiliser avec la technologie des filtres à tambour. Le DRS2, plus sûr, plus efficace et plus respectueux de l'environnement ni son filtre-presse, ne peut être utilisé, car il a été mis sous embargo en mars alors qu'il était en phase de mise en service. La direction de la Raffinerie prend la décision d'arrêter la production.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/norsk-hydro-alunorte-announces-full-curtailment-of-its-operations/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/norsk-hydro-alunorte-announces-full-curtailment-of-its-operations/</a></li> </ul>
5 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des milliers d'employés du Groupe descendent dans les rues de Barcarena lors d'une manifestation pacifique en faveur de la Raffinerie et pour soutenir le processus de reprise des opérations normales, en garantissant la valeur et les emplois, et la contribution continue du Groupe à croissance durable du Pará.</li> </ul>
6 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie receives exceptional authorization from IBAMA to use the modern press filters to process bauxite residue for DRS1.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-receives-authorization-to-utilize-press-filter-as-first-step-to-resume-operations/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-receives-authorization-to-utilize-press-filter-as-first-step-to-resume-operations/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

### A.11 Poursuite des efforts pour reprendre la pleine production

9 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semas soutient la décision d'IBAMA et la Raffinerie reprend la production à 50%. Toujours incertain quand l'embargo sur la production et le DRS2 sera levé.</li> <li>Source: <a href="https://hydro.com/en/press-room/Archive/2018/alunorte-situations-news/alunorte-to-resume-production-at-half-capacity/">https://hydro.com/en/press-room/Archive/2018/alunorte-situations-news/alunorte-to-resume-production-at-half-capacity/</a></li> </ul>
24 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre de ses résultats du troisième trimestre, le Groupe informe que la capacité des bassins de rétention d'eau à Raffinerie sera augmentée de 350 % d'ici fin 2018. Le total des investissements et des dépenses liées aux améliorations réglementaires, sociales et opérationnelles à une valeur totale d'environ 1,1 milliard BRL.</li> </ul>
25 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>IBAMA lève l'embargo sur le DRS2. L'embargo sur le DRS2 du système judiciaire fédéral reste en place.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/ibama-lifts-embargo-on-new-alunorte-bauxite-residue-deposit-area/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/ibama-lifts-embargo-on-new-alunorte-bauxite-residue-deposit-area/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

28 octobre 2018	<p>CHANGEMENT POLITIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jair Bolsonaro est élu nouveau président, remplaçant le président Temer à partir du 1er janvier 2019</li> <li>Helder Barbalho est élu nouveau gouverneur du Pará, remplaçant le gouverneur Jatene 1er janvier 2019.</li> </ul>
31 octobre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>CAINQUIAMA</i> a déposé une nouvelle action en justice demandant une injonction pour la suspension des licences environnementales de la Mine, l'Aluminerie et la Raffinerie (voir 15 mai) devant la Cour d'État de Belém.</li> </ul>
8 novembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cour Fédéral de Belém, Pará, s'est déclarée compétente et a ratifié la décision précédente de la Cour d'État du Pará concernant l'embargo afin de poursuivre et de statuer sur l'affaire.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-continues-to-work-with-the-authorities-to-lift-remaining-embargoes/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/alunorte-continues-to-work-with-the-authorities-to-lift-remaining-embargoes/</a></li> </ul>
12 novembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport du comité externe de la Chambre des Représentants est présenté et validé en séance. Edmilson Rodrigues, coordinateur de la commission, a fait état d'irrégularités dans les permis environnementaux, d'une inefficacité dans la détection des risques et d'un retard de prise en charge de la population locale. Il affirme également que les barrages secs se trouvent dans une zone de protection de l'environnement et soupçonne une fraude dans la base de données du Pará pour les réserves écologiques. « suite »</li> </ul>



## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source : <a href="http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/MEIO-AMBIENTE/565436-FALHAS-E-POSSIVEIS-CRIMES-FORAM-CAUSA-DE-VAZAMENTO-DE-REJEITOS-MINERAIS-EM-BARCARENA-(PA)-CONCLUI-COMISSAO.html">http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/MEIO-AMBIENTE/565436-FALHAS-E-POSSIVEIS-CRIMES-FORAM-CAUSA-DE-VAZAMENTO-DE-REJEITOS-MINERAIS-EM-BARCARENA-(PA)-CONCLUI-COMISSAO.html</a></li> </ul>
13 novembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environ un millier d'employés d'Hydro descendent dans la rue devant la Cour fédérale de Belém lors d'une manifestation pacifique en faveur de la Raffinerie et de l'Aluminerie pour soutenir le processus de reprise des opérations normales, en garantissant la valeur et les emplois, et la contribution d'Hydro à croissance durable du Pará.</li> <li>Source : <a href="https://www.romanews.com.br/cidade/trabalhadores-pressionam-a-justica-federal-pelo-fim-do-embargo-a/19468/">https://www.romanews.com.br/cidade/trabalhadores-pressionam-a-justica-federal-pelo-fim-do-embargo-a/19468/</a></li> </ul>
29 novembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brésil met à jour dans le cadre du Groupe <i>Capital Markets Day</i> à Londres. En savoir plus sur le communiqué de presse du Groupe : <a href="https://www.hydro.com/en-NO/media/news/2018/capital-markets-day-2018-navigating-challenging-times-maintaining-long-term-focus/">https://www.hydro.com/en-NO/media/news/2018/capital-markets-day-2018-navigating-challenging-times-maintaining-long-term-focus/</a>.</li> <li>Toutes les présentations de la Journée des marchés des capitaux du Groupe sont disponibles ici : <a href="https://www.hydro.com/en-NO/investors/reports-and-presentations/capital-markets-day/capital-markets-day-2018/">https://www.hydro.com/en-NO/investors/reports-and-presentations/capital-markets-day/capital-markets-day-2018/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

13 décembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude d'experts brésiliens ne montre aucun débordement des zones de dépôt de résidus de la Raffinerie lors des pluies de février 2018</li> <li>• Des simulations informatiques réalisées par des professeurs de l'Université Fédérale de <i>Campina Grande</i> montrent qu'il n'y a eu aucun débordement des zones de dépôt de résidus de la Raffinerie en février 2018. L'étude indépendante conclut également que la Raffinerie, du point de vue de la gestion de l'eau, peut produire en toute sécurité à 100 % de sa capacité.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2018/brazilian-expert-study-shows-no-overflow-from-alunortes-residue-deposits-during-february-rainfall/">https://www.hydro.com/en/media/news/2018/brazilian-expert-study-shows-no-overflow-from-alunortes-residue-deposits-during-february-rainfall/</a></li> </ul>
18 décembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie achève la livraison de cartes alimentaires à Barcarena et finalise la livraison de cartes alimentaires aux habitants de la zone du bassin de la rivière Murucupi à Barcarena. La livraison de l'avantage est accordée dans le Terme d'Ajustement de Conduite (TAC) signé entre le Groupe, l'État et le Ministère Public fédéral et le gouvernement de l'État du Pará. La distribution a été achevée un jour avant la prévision initiale.</li> <li>• L'Assemblée législative de l'État du Pará conclut son enquête : L'Assemblée législative de l'État du Pará a conclu son enquête sur la Raffinerie et les précipitations de février 2018 et a publié son rapport sur la question.</li> </ul>
27 décembre 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie progresse dans la mise en œuvre d'améliorations opérationnelles : elle a investi dans l'extension de la capacité de stockage des eaux de pluie et dans la station d'épuration des eaux usées industrielles avec la construction de nouveaux bassins, de nouveaux systèmes de pompage et de conduites d'eau, de nouveaux instruments d'automatisation et de contrôle, de nouvelles caméras pour la surveillance des bassins et une nouvelle installation de traitement de l'eau. La Raffinerie a également acquis de nouveaux véhicules, tels qu'une ambulance, un camion de pompiers et des camionnettes avec signalisation et haut-parleurs. Le plan d'intervention d'urgence de la Raffinerie a également « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<p>été revu et a inclus la création de la brigade communautaire d'urgence environnementale, avec la participation de représentants des communautés locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidéo : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=V-PFGTsFz5Y">https://www.youtube.com/watch?v=V-PFGTsFz5Y</a></li> </ul>
15 janvier 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SEMAS lève l'embargo sur la production de la Raffinerie: L'agence environnementale de l'État du Pará, SEMAS, a publié une note technique attestant que la <b>Raffinerie peut reprendre ses activités normales</b> en toute sécurité et a, sur cette base, levé l'embargo sur la production.</li> <li>• La levée de l'embargo sur la production de la SEMAS ne permet pas une reprise immédiate de la pleine activité à Raffinerie, car l'embargo de la Cour de Justice fédérale reste en vigueur.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/semas-lifts-alunortes-production-embargo/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/semas-lifts-alunortes-production-embargo/</a></li> </ul>
26 mars 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie signe un accord avec le Ministère Public sur la vérification par un tiers des rapports techniques, les parties conviennent de la modification du TAC et de l'audience de la Cour de Justice fédérale : La Raffinerie a convenu avec le Ministère Public d'avoir une assistance technique tierce pour évaluer si les rapports du SEMAS et de l'Université de Campina Grande, concluant toutes deux que la Raffinerie peut résumer en toute sécurité les opérations normales, en respectant les paramètres techniques et les règles applicables pertinentes.</li> <li>• Si l'évaluation par un tiers appuie les conclusions, le Ministère Public déposera une requête auprès de la Cour de Justice fédérale de Belém confirmant qu'il ne contesterait pas la levée de l'embargo sur la production de la Raffinerie. « suite »</li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

	<p>L'accord prévoit un calendrier pour la conclusion de l'évaluation en avril. Il n'inclut pas de calendrier pour la décision à prendre par la Cour.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/norsk-hydro-update-on-alunorte-situation/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/norsk-hydro-update-on-alunorte-situation/</a></li> </ul>
4 avril 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cour de Justice fédérale tient une audience de conciliation entre le Ministère Public, le Groupe et la Raffinerie concernant l'embargo sur les raffineries : Au cours de l'audience, le Ministère Public et la Raffinerie ont fourni une mise à jour au juge concernant l'évaluation effectuée par des techniciens experts sur les rapports de SEMAS/FADESP et ATECEL /Université de Campina Grande (UFCG), qui a conclu que la Raffinerie peut reprendre ses activités.</li> <li>Le juge Arthur Pinheiro Chaves, de la 9e Cour fédérale, est prévu pour une nouvelle audience de conciliation le 12 avril, où il aura l'occasion d'entendre les experts techniques. Cependant, le délai pour une décision de justice reste incertain.</li> </ul>
12 avril 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère Public et la Raffinerie présentent à Cour Fédéral une pétition conjointe pour lever l'embargo sur la production : La Cour Fédéral de Belém a tenu une audience de conciliation entre le Ministère Public et la Raffinerie pour discuter des embargos sur la production. Lors de l'audience, les deux ont présenté à Cour de Justice une pétition conjointe en vue de lever les embargos sur la production. Le gouvernement du Pará était représenté par le Procureur de la République.</li> <li>Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/ministerio-publico-and-alunorte-provide-federal-court-with-joint-petition-to-lift-production-embargos/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/ministerio-publico-and-alunorte-provide-federal-court-with-joint-petition-to-lift-production-embargos/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

1er mai 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Raffinerie lance la deuxième phase du programme de prestations pour les personnes identifiées pour recevoir la carte alimentaire.</li> <li>• L'action s'adresse aux personnes qui justifient de leur résidence dans la région du bassin de Murucupi à Barcarena en février 2018. La preuve permettra aux résidents préalablement identifiés de percevoir l'allocation sociale temporaire, comme établi dans le Terme de Conduite ajustée (TAC) signé par le Groupe, la Raffinerie, Gouvernement de l'État du Pará et Ministère Public.</li> </ul>
15 mai 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Cour fédérale lève l'un des deux embargos sur la production de la Raffinerie</b> : La Cour fédérale de Belém, au Brésil, a levé l'embargo sur la production de la Raffinerie dans le cadre du procès civil.</li> <li>• La Raffinerie est toujours soumise à un embargo sur la production imposé par la même Cour dans le cadre d'un procès pénal parallèle. Aucune décision n'a été prise sur les embargos sur le nouveau barrage sec de bauxite (DRS2).</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-one-of-two-production-embargos-on-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-one-of-two-production-embargos-on-alunorte/</a></li> </ul>
20 mai 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour fédérale lève l'embargo sur la production restant sur la Raffinerie : la Cour Fédéral de Belém, au Brésil, a levé l'embargo sur la production sur la Raffinerie d'alumine dans le cadre de la poursuite pénale le lundi 20 mai 2019, permettant à Raffinerie de revenir à une production normale après avoir fonctionné à moitié de sa capacité pendant plus d'un an. Aucune décision n'a été prise sur les embargos sur la nouvelle aire de stockage des déchets de bauxite (DRS2).</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-remaining-production-embargo-at-alunorte/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-remaining-production-embargo-at-alunorte/</a></li> </ul>

## ANNEXE A - RAPPORT CHRONOLOGIQUE (Hydro, 2019b)

21 mai 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'Aluminerie reprend sa production normale d'aluminium</b> : le conseil d'administration de l'Aluminerie a décidé de redémarrer la production d'aluminium, qui a été réduit en 50 % de sa capacité depuis avril 2018. La décision de la redémarrer est venue après les décisions de la Cour Fédéral de Belém, de <b>lever les embargos sur la production de la Raffinerie les 15 et 20 mai</b>, permettant à elle de revenir à production normale.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/albras-resumes-normal-aluminium-production/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/albras-resumes-normal-aluminium-production/</a></li> </ul>
30 août 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Ministère Public fédéral, le Groupe et la Raffinerie présentent a Cour Fédéral une pétition conjointe pour lever les embargos sur le DRS2 : Ils ont déposé une pétition conjointe auprès la Cour Fédéral de Belém pour lever les embargos sur le nouveau barrage sec - DRS2. Les activités ont été suspendues le 1er mars 2018, à la suite d'un embargo ordonné par la Cour.</li> <li>• Source: <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/norsk-hydro-ministerio-publico-federal-hydro-and-alunorte-provide-federal-court-with-joint-petition-to-lift-drs2-embargoes/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/norsk-hydro-ministerio-publico-federal-hydro-and-alunorte-provide-federal-court-with-joint-petition-to-lift-drs2-embargoes/</a></li> </ul>

## A.12 Cour fédérale lève l'embargo restant

26 septembre 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Cour Fédéral lève l'embargo définitif sur la zone de dépôt de la Raffinerie : la Cour fédérale brésilienne a levé l'embargo définitif sur le nouveau barrage sec de bauxite (DRS2) de la Raffinerie dans le cadre d'une action en justice, permettant à la Raffinerie d'alumine de reprendre ses activités d'installation et de mise en service à DRS2 et mettant fin à un 19- période d'embargo d'un mois qui a restreint les activités de l'usine.</li> <li>• Source : <a href="https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-final-embargo-on-alunorte-deposit-area/">https://www.hydro.com/en/media/news/2019/federal-court-lifts-final-embargo-on-alunorte-deposit-area/</a></li> </ul>
-------------------	---