

CORPORATION MINIÈRE OSISKO

COMITÉ DE SUIVI
RAPPORT DIAGNOSTIC DE LA SITUATION
ACTUELLE ET PISTES D'INTERVENTION



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

OBJECTIFS

La Corporation minière Osisko (« Osisko ») et le Comité de suivi Osisko Malartic (« Comité de suivi ») ont retenu les services de Raymond Chabot Grant Thornton afin de :

- ▶ Réaliser un diagnostic de la situation actuelle relativement au Comité de suivi.
- ▶ Présenter des pistes d'intervention devant permettre à Osisko et au Comité de suivi d'améliorer leur gouvernance interne afin d'assurer la réalisation du mandat.

MÉTHODOLOGIE

Les principales étapes réalisées dans le cadre du mandat ont été les suivantes :

- ▶ **Comprendre** : réaliser des entrevues avec des intervenants clés afin d'obtenir une bonne compréhension des enjeux actuels. La liste des intervenants rencontrés dans le cadre du mandat est présentée en annexe.
- ▶ **Analyser** : effectuer une analyse documentaire.
- ▶ **Améliorer** : présenter notre appréciation à la haute direction d'Osisko ainsi qu'aux membres du Comité de suivi au regard des résultats de notre analyse et formuler des pistes d'intervention quant au fonctionnement du Comité de suivi.

Nos travaux ont été effectués entre le 27 novembre 2012 et le 18 janvier 2013.

La prochaine section présente notre appréciation de la situation actuelle.

CONSTATS

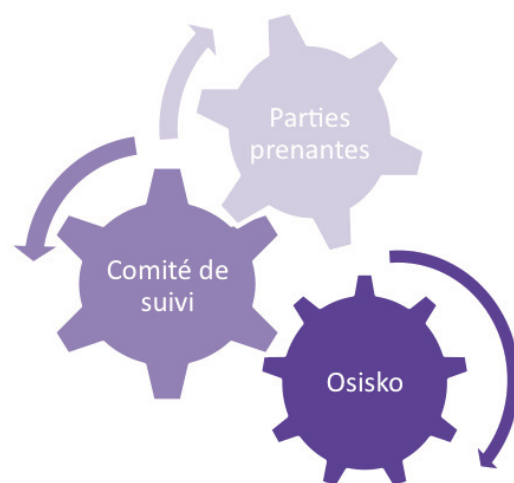
Malgré la volonté marquée et l'engagement des membres du Comité de suivi, force est de constater que, dans sa forme actuelle, il ne peut pas se déployer efficacement.

Une accumulation d'évènements a entraîné la détérioration des relations entre le Comité de suivi, Osisko et les parties prenantes et ont empêché le Comité de suivi de remplir pleinement son rôle.

Nous ne pouvons faire abstraction de l'importance de l'aspect relationnel entre Osisko, le Comité de suivi et les parties prenantes pour présenter un diagnostic complet.

Osisko et le Comité de suivi se retrouvent aujourd'hui à la croisée des chemins :

- ▶ Le Comité de suivi actuel ne remplit pas le rôle pour lequel il a été mis sur pied, nonobstant le fait que son mandat, sur papier, est clairement défini et qu'il est comparable à celui d'autres comités de suivi.
- ▶ La mine Canadian Malartic a évolué depuis son passage au BAPE. La composition, le mandat et le fonctionnement du Comité de suivi doivent être revus pour refléter la nouvelle réalité de l'entreprise qui est maintenant en exploitation ainsi que la dynamique sociale.



- ▶ La mine Canadian Malartic n’a pas une portée régionale. Les faits et gestes d’Osisko sont suivis avec attention par plusieurs acteurs qui se situent à l’extérieur de Malartic et de l’Abitibi-Témiscamingue (par exemple : les médias, les groupes environnementaux). La mine Canadian Malartic sert d’étalon pour l’industrie minière.
- ▶ Osisko a une dernière chance d’assurer la relance du Comité de suivi.

MISE EN CONTEXTE

Il existe une abondance de comités en lien avec la mine Canadian Malartic ainsi qu’une confusion quant à leur rôle respectif. Plusieurs comités se sont formés pour remplir un vide, c’est-à-dire un espace qui n’était pas occupé par le Comité de suivi. Le Comité de suivi n’est pas arrivé à se démarquer et à affirmer son leadership, entraînant ainsi une duplication des efforts pour Osisko, qui doit négocier, échanger et informer plusieurs groupes ainsi que pour les ministères, qui doivent à leur tour répondre à des requêtes provenant de plusieurs interlocuteurs. Cette confusion quant aux rôles des divers comités est également ressentie par les citoyens qui ne savent pas toujours à qui adresser leurs requêtes.

POLARISATION SOCIÉTALE

La mine Canadian Malartic fait face à une polarisation sociétale importante. Les malarticois et malarticoises sont divisés malgré eux en deux camps distincts, soit pour ou contre le projet. Les personnes qui veulent la réalisation du projet, mais pas à n’importe quelle condition, sont automatiquement identifiées comme étant contre le projet, alors que ceux qui supportent le projet font parfois preuve d’un manque de sensibilité en ne voyant que les effets positifs qui y sont associés. Cette situation donne lieu à des tensions au sein de la communauté, exacerbées par les facteurs tels que le port du carré or et l’affichage dans les commerces.

DES DOSSIERS QUI TARDENT À SE RÉGLER

Les négociations avec un petit nombre de propriétaires et de locataires se poursuivent. Ces dossiers contribuent à alimenter des exaspérations et des frustrations au sein de la communauté et empêchent également les malarticois et les malarticoises de jeter un regard vers l’avenir puisqu’ils reçoivent constamment des rappels que la relocalisation et les déménagements ne sont pas encore réglés.

UN CLIMAT CARACTÉRISÉ PAR LA MÉFIANCE

Le climat se caractérise par un manque de confiance profond qui nuit au bon fonctionnement du Comité de suivi et nuit également aux relations entre Osisko et ses parties prenantes. L’information circule difficilement entre les acteurs qui ne se font pas confiance entre eux. À titre d’exemple, des demandes d’accès à l’information ont été effectuées par divers intervenants pour obtenir de l’information quant aux non-conformités portant sur la durée des sautages.

CORPORATION MINIÈRE OSISKO

Les paragraphes suivants font état de constats en lien avec la Corporation minière Osisko et découlent des entrevues réalisées avec les parties prenantes internes et externes.

UN JOUEUR DE TAILLE

Osisko est un moteur économique pour la Ville de Malartic, la région de l’Abitibi-Témiscamingue et pour le Québec en étant un important employeur ainsi qu’un important payeur de taxes. Cette dynamique fait en sorte qu’il y a un déséquilibre des forces lors de négociations ou de discussions. Plusieurs ont exprimé la peur de déplaire à Osisko alors

que des membres de leur famille travaillent pour Osisko ou font affaires avec Osisko. Ce contexte requiert une écoute, une sensibilité accrue et de l'empathie de la part de l'entreprise.

RELATIONS ENDOMMAGÉES AVEC LE COMITÉ DE SUIVI

Les relations entre Osisko et le Comité de suivi se sont détériorées depuis sa création. Certains facteurs, tels que l'absence d'un canal et d'une structure de communication formels entre le Comité de suivi et Osisko et les réponses parfois tardives ou partielles aux demandes d'information du Comité de suivi ont contribué à la détérioration des relations.

DES COMPORTEMENTS QUI NUISENT AUX BONNES RELATIONS

Parmi les intervenants rencontrés, plusieurs ont parlé de la grande compétence technique des employés d'Osisko, mais de certaines lacunes au niveau de l'aspect relationnel. Les comportements de la minière choquent parfois en raison de la vitesse à laquelle l'entreprise agit. Les communications sont aussi vues comme étant trop positives et nuisent à la crédibilité de l'entreprise. De plus, certains ont fait état de lettres adressées à l'entreprise qui sont demeurées sans réponse.

COMITÉ DE SUIVI

Les paragraphes suivants font état de notre appréciation quant au rôle et au fonctionnement du Comité de suivi. La figure 1 présente quelques événements qui ont marqué le Comité de suivi depuis sa création.

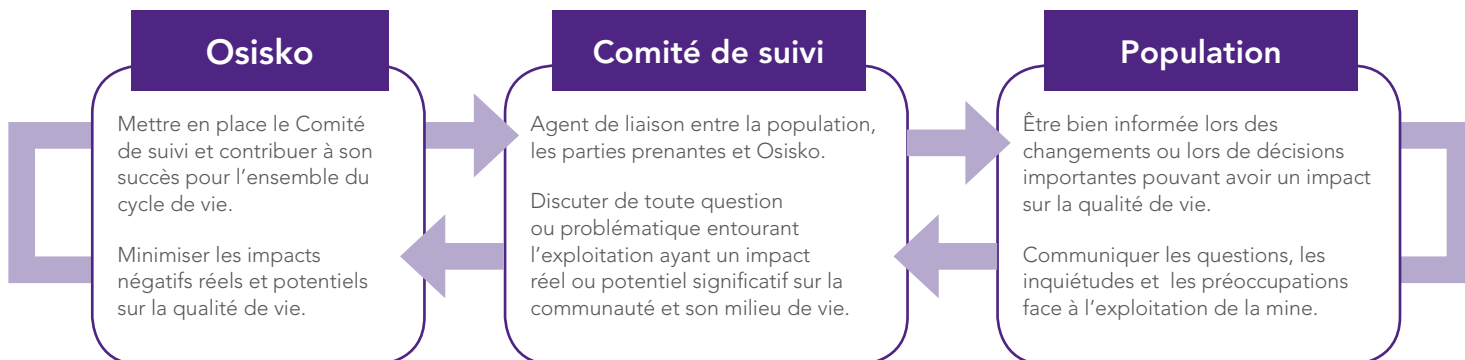
► FIGURE 1 : HISTORIQUE DU COMITÉ DE SUIVI



UN RÔLE BIEN DÉFINI À FAIRE RESPECTER

Le Comité de suivi a pour mission d'agir comme agent de liaison entre la population et Osisko, dans le but de travailler à l'édification d'une collectivité durable, de prévenir des problèmes susceptibles de survenir ou, le cas échéant, d'en favoriser une résolution rapide et efficace. Le Comité a aussi pour mission de discuter de toute question ou problématique entourant le projet et l'exploitation ayant un impact réel ou potentiel significatif sur la communauté ou son milieu de vie (source : Rapport annuel 2011 du Comité de suivi Osisko Malartic).

► FIGURE 2 : LE RÔLE DU COMITÉ DE SUIVI



Sur la base de l'analyse documentaire ainsi que des rencontres réalisées, notre compréhension est à l'effet que le rôle du Comité est bien circonscrit, tel qu'illustré à la figure 2. Contrairement à ce que certains peuvent penser, le Comité de suivi a une raison d'être bien définie et il ne se substitue pas à celui d'autres acteurs qui ont aussi des rôles bien définis tels que la Ville de Malartic et les ministères (MDDEFP, MRN et MSSS).

UN MANDAT NON RÉALISÉ

Malgré la bonne volonté, l'engagement et la persévérance de ses membres, force est de constater que le Comité de suivi n'a pas été en mesure de remplir son mandat. Le mandat du Comité, tel que décrit sur son site Web ainsi que dans son rapport annuel 2011, est clairement énoncé. Par ailleurs, son financement, similaire à celui accordé à d'autres comités de suivi, n'a pas été un facteur déterminant pour expliquer la difficulté du Comité à réaliser son mandat. Parmi les raisons identifiées, nous notons les suivantes :

- Le Comité a été affaibli par les périodes d'absence suivant le départ des deux premiers présidents. Les efforts soutenus pour recruter un président ainsi que des membres représentaient un investissement en temps important pour les membres. De plus, il était difficile de recruter un président et des membres qui accepteraient de s'afficher sur le Comité.
- Le Comité, dans sa forme actuelle, ne détient pas toutes les connaissances et l'autorité nécessaire pour lui permettre de prendre la place qui lui revient et de réaliser pleinement son mandat. D'une part, l'absence d'acteurs clés sur le Comité, tels que des représentants de la Ville de Malartic ainsi que des représentants des divers ministères, représente un frein au déploiement du Comité de suivi. D'autre part, le profil actuel des membres du Comité de suivi n'est pas suffisant pour traiter de questions complexes en lien avec le fonctionnement d'une mine et ses activités. Le Comité de suivi ne dispose pas d'un représentant du secteur minier, sans lien avec l'entreprise, capable de vulgariser l'information à l'attention des autres membres et de poser les questions d'ordre technique à l'entreprise minière.
- Peu d'assemblées publiques ont été organisées par le Comité de suivi afin d'informer la communauté des impacts sur la qualité de vie des citoyens. Les assemblées n'ont d'ailleurs pas eu les effets escomptés.
- Le Comité n'a pas réussi à s'afficher comme véritable lieu d'échange et à démontrer qu'il était le Comité de tous les citoyens. Plusieurs comités se sont formés pour remplir un vide.
- La réussite du Comité de suivi incombe en grande partie à Osisko. L'entreprise minière a la responsabilité de mettre en place le Comité de suivi et de s'assurer de son bon fonctionnement. En revanche, l'entreprise ne peut contribuer qu'en partie à son succès n'étant pas partie prenante du Comité de suivi et de ses discussions. De plus, des représentants de la minière sont parfois invités à participer à des réunions du Comité de suivi, mais la participation de la minière n'est pas statutaire.

L'INDÉPENDANCE DU COMITÉ DE SUIVI

Plusieurs intervenants rencontrés dans le cadre du mandat ont mentionné qu'il était impossible de faire confiance au Comité de suivi puisque ce dernier était financé par Osisko et que le Comité ne pouvait pas demander de contre-expertise. Or, la structure actuelle permet de faire des demandes pour des études sans qu'il s'agisse, à proprement parler, de contre-expertise.

Qui plus est, une analyse d'autres structures de comité de suivi démontre que, dans une large mesure, les comités de suivi ne reçoivent aucun financement ou sont financés par l'entreprise minière. Les comités de suivi disposent tous d'un coordonnateur, mais ce dernier provient généralement de l'entreprise elle-même. Des comités que nous avons examinés et consultés, la présence d'un financement et d'un coordonnateur de l'entreprise ne semble pas être une contrainte à leur bon fonctionnement.

PISTES D'INTERVENTION

Cette dernière section du rapport présente des pistes d'intervention quant à la réalisation du plein mandat du Comité de suivi.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Osisko doit structurer les rôles et responsabilités à l'interne afin de formaliser les échanges avec le Comité de suivi. Une participation de membres de la haute direction d'Osisko est encouragée. La présence et la collaboration d'Osisko est essentielle pour permettre au Comité de suivi de se déployer et de réaliser son mandat.

Osisko, le Comité de suivi et toutes les parties prenantes doivent travailler à rétablir un climat de confiance. À cet égard, les acteurs, leurs comportements et les façons de communiquer doivent être revus et améliorés. Le Comité de suivi doit être un lieu d'échange et de dialogue sur les enjeux liés à la mine Canadian Malartic, mais également un lieu où des solutions sont apportées. Il serait important, pour Osisko et le Comité de suivi, de revenir au mandat du Comité de suivi ainsi qu'aux conditions de l'entente de financement et de confirmer les compréhensions mutuelles quant aux rôles et objectifs de chacun.

Les membres siégeant sur le Comité de suivi doivent être redevables vis-à-vis la communauté et la minière doit, quant à elle, rendre compte au Comité de suivi afin que ce dernier puisse réaliser son mandat.

Le Comité de suivi doit être en mesure d'effectuer une reddition de comptes sur une base annuelle pour démontrer ce qu'il fait pour représenter la communauté. Le Comité de suivi doit, dans son rapport annuel, communiquer son plan d'action et le résultat de ses activités.

Sans être indépendant financièrement, le Comité de suivi doit être autonome de gestion et d'action. Il doit pouvoir disposer de son budget comme il le juge pertinent de le faire. Le Comité de suivi doit pouvoir faire appel à des experts externes lorsqu'il juge nécessaire de le faire pour comprendre adéquatement des enjeux. À cet égard, l'entente actuelle prévoit que des demandes pour l'obtention de fonds additionnels soient adressées à l'entreprise sur la base d'un besoin exprimé par le Comité de suivi.

COMPOSITION DU COMITÉ DE SUIVI

Un appel de candidatures est proposé pour enrichir l'expertise au sein du Comité de suivi. Les candidats intéressés seraient invités à exprimer leur intérêt pour la position. Les candidats seraient évalués afin d'assurer la diversité des profils requis afin que le Comité de suivi possède des connaissances techniques suffisantes pour réaliser son mandat.

CORPORATION MINIÈRE OSISKO

COMITÉ DE SUIVI – DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE ET PISTES D'INTERVENTION

Le Comité de suivi serait composé d'une douzaine de membres, dont sept membres avec droit de vote, sélectionnés à la suite d'un appel de candidatures, ainsi que cinq membres sans droit de vote. Il va sans dire que les membres actuels sont invités à présenter leur candidature à nouveau. Idéalement, le Comité de suivi serait composé des membres suivants :

Membres avec droit de vote :

- ▶ Trois représentant(e)s de la communauté de Malartic
- ▶ Un(e) représentant(e) de groupes communautaires ou une ONG
- ▶ Un(e) représentant(e) de la région
- ▶ Un(e) représentant(e) du milieu universitaire
- ▶ Un(e) représentant(e) du secteur minier sans lien avec Osisko

De plus, des citoyens démontrant un intérêt et possédant une expérience pertinente pour le projet pourraient être considérés. Le nombre de membres pourrait être revu à la hausse ou à la baisse en fonction des candidatures reçues.

Membres sans droit de vote :

- ▶ Un(e) représentant(e) de la Ville de Malartic
- ▶ Un(e) représentant(e) du MDDEFP
- ▶ Un(e) représentant(e) du MRN
- ▶ Un(e) représentant(e) du MSSS
- ▶ Un(e) représentant(e) d'Osisko

Des invités pourraient également être appelés à participer aux rencontres du Comité de suivi en fonction des sujets discutés.

Le Comité de suivi serait dirigé par un président actif qui s'impliquerait dans la gestion du Comité de suivi. Le président serait appuyé par un coordonnateur.

MODE DE FONCTIONNEMENT

Tel que stipulé dans l'entente de financement, le Comité de suivi aurait un pouvoir de recommandation et non un droit de gestion sur la mine. Le Comité n'aurait pas de droit de regard sur la gestion des opérations minière, les conditions d'emplois et conventions collectives ainsi que l'attribution des contrats à des entrepreneurs ou fournisseurs externes.

Compte tenu de la participation statutaire d'Osisko et des autres membres non-votants, il serait nécessaire que les membres votants du Comité de suivi puissent tenir des huis clos pour discuter d'enjeux précis.

Le Comité de suivi se réunirait aussi souvent que jugé nécessaire.

Le Comité de suivi devrait avoir des échéanciers précis, des sujets de discussions déterminés à l'avance et des étapes prévisibles (par ex: nombre de rencontres publiques). Le Comité de suivi devrait organiser au moins trois rencontres publiques par année afin d'informer la population sur les activités de la minière qui ont un impact sur la qualité de vie des citoyens.

RESSOURCES

Le président, le coordonnateur et les membres constitueraient l'équipe du Comité de suivi. Le président, le coordonnateur et les membres votants seraient rémunérés pour leur travail selon un modèle à définir.

.....

MOT DE CONCLUSION

Le Comité de suivi a un rôle essentiel à jouer comme lieu d'information, d'échange et de dialogue. Il représente un lieu où des solutions pour permettre une meilleure cohabitation entre la minière et la communauté sont proposées et où une vision ainsi qu'un plan pour l'après Osisko peuvent être explorés et discutés. La remise en question actuelle présente une opportunité de faire les ajustements nécessaires pour revoir la composition du Comité de suivi, de consolider le rôle des divers acteurs et de renouveler son fonctionnement. L'exercice, notamment par le biais des entrevues, aura permis de constater un désir de voir le Comité de suivi réussir. Un effort d'harmonisation par toutes les parties est toutefois nécessaire et nous espérons que les pistes d'intervention proposées pourront y contribuer. Il s'agit de la clé du succès.

.....

ANNEXE 1 LISTE DES RENCONTRES RÉALISÉES

	NOM	POSITION
COMITÉ DE SUIVI	Maurice Boutin	Ancien président du Comité de suivi
	Serge Paquin	Coordonateur du Comité de suivi
	Robert Paquin	Membre du conseil d'administration du Comité de suivi
	Johanne Bilodeau	Membre du conseil d'administration du Comité de suivi
	François Marquis	Membre du conseil d'administration du Comité de suivi
	Mariette Brassard	Membre du conseil d'administration du Comité de suivi
	Bernard Gauthier	Ancien président du comité de suivi (par téléphone)
COMMUNAUTÉ	André Vezeau	Maire, Ville de Malartic
	Lucie Roger	Directrice générale, Ville de Malartic
	Ulrick Chérubin	Président, Conseil Régional des élus de l'Abitibi-Témiscamingue
	Sébastien Leclerc	Les Chaussures R. Leclerc Inc.
	Gilles Leclerc	Les Chaussures R. Leclerc Inc.
	Nicole Kirouac	Comité de vigilance de Malartic
	Robert Charron	Curé des paroisses de Malartic, Rivière-Héva, Cadillac et Dubuisson
	Martine Rioux	Secrétaire générale de l'UQAT
	Julie Charlebois	Directrice de Transport adapté La Calèche d'or et Transport collectif Malartic
	Carl-Hugues Leblanc	Regroupement des citoyens du quartier-sud de Malartic
	V. Lecompte	Regroupement des citoyens du quartier-sud de Malartic
OSISKO – SIÈGE SOCIAL	Sean Roosen	Président, chef de la direction, administrateur
	Bryan A. Coates	Vice-président, Finances et chef de la direction financière
	Luc Lessard	Vice-président principal et chef de l'exploitation
	Robert Mailhot	Vice-président, Ressources Humaines
	Hélène Cartier	Vice-présidente Environnement et développement durable
OSISKO – MINE CANADIEN MALARTIC	Denis Cimon	Directeur général
	Éric Tremblay	Directeur général adjoint
	Boubacar Camara	Directeur environnement
	Mario Paquin	Directeur ressources humaines
	Hélène Thibault	Directrice des communications
	Jude Boucher	Superintendant mesures d'urgence et Co-président Comité Mixte Municipalité Industrie (CMMI)
ENTREPRISES MINIÈRES	Mireille Grenier	Coordonnatrice Communications et Relations avec la communauté, Fonderie Horne (par téléphone)
	Mélanie Duguay	Responsable des communications, Niobec (par téléphone)
	Pierre-Philippe Dupont	Directeur du développement durable, Royal Nickel Corporation (par téléphone)
GOUVERNEMENT	Hélène Iraca	Directrice du Centre de contrôle environnemental, MDDEFP
	Édith van de Walle	Directrice régionale de l'analyse et de l'expertise, Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec
	James Moorhead	Géologue résident (Val d'Or), Ministère des ressources naturelles
	Pierre Doucet	Géologue résident (Rouyn-Noranda), Ministère des ressources naturelles
	Réal Lacombe, M.D.	Directeur de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
	Luc Baril	Directeur des affaires régionales et du soutien administratif, Ministère des ressources naturelles