

**La gouvernance minière à l'épreuve de la RSE : Un éclairage au travers le cas de deux
(2) opérateurs implantés au Burkina Faso (ESSAKANE SA et SEMAFO SA)**

LANKOANDE IBRAHIMA, Centre de recherche et d'études en management (CREM),
Université Aube Nouvelle, 06 BP 9283, Ouagadougou 06, Burkina Faso.

RESUME

L'article propose d'analyser le comportement des entreprises minières dans leurs localités au Burkina Faso, afin de déceler ce qui ne va pas dans la chaîne de gouvernance minière.

Dans une première partie, nous proposons quelques définitions des concepts de gouvernance et RSE, puis la mise en application de ces concepts dans le contexte du Burkina Faso, au travers le cas d'étude des opérateurs miniers : SEMAFO et IAMGOLD (ESSAKANE). Laquelle mise en application de ces concepts permet de formuler les propositions de recherche.

La deuxième partie présente la méthodologie de la recherche, puis les résultats et la discussion et enfin la conclusion.

I. INTRODUCTION

L'inclusion sociale est l'un des principaux piliers du développement durable, en même temps que la croissance économique et la durabilité environnementale. La potentialité de conflits dans les zones minières, s'accroît à mesure que se multiplie la diversité des intérêts et les opinions des acteurs en contact avec l'entreprise. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire à cette dernière de trouver les moyens de coordonner l'ensemble des acteurs afin que, les conflits ne puissent entraver son développement. (Annick schott-seraudie, Zahin Y., et Zouhain L., 2012)

Au Burkina Faso, les résultats d'enquêtes de terrain réalisées par le Ministère des mines et de carrières révèlent que les autorités locales et les communautés sont très peu sollicitées dans les prises de décisions ou, même dans le cadre de l'information sur les projets miniers.

Egalement, avec le rapport d'enquêtes faites par l'Assemblée Nationale (AN) en 2016, le manque à gagner pour l'économie et les populations du à la mauvaise gouvernance du secteur minier, s'évalue à plus de 500 milliards de FCFA. Nous constatons également, un cas de mauvaise gestion des fonds alloués de près de sept milliards de FCFA (7 000 000 000) par l'Union Européenne pour la réhabilitation de la mine de Poura dénommée ; projet SYSMIN.(Rapport AN, 2016)

Tout, cela arrive parce que la chaîne de gouvernance n'est pas bonne. Ce que confirme Ousseini TAMBOURA : *« les pertes cumulées sont dues à la mauvaise gouvernance, à la mauvaise organisation de l'administration minière, à l'accaparement des revenus miniers par un clan. »*

De ce constat, nous questionnons sur le comportement des entreprises minières dans leurs localités :

La pratique de la RSE par les entreprises minières peut-elle contribuer à une meilleure gouvernance de l'industrie minière au Burkina Faso ?

La RSE vise à mettre en cohérence les objectifs socio-économiques et environnementaux. De ce fait la RSE, serait la contribution des entreprises au développement durable ; cela impliquerait que ces entreprises aient en premier lieu une fonction sociale.

C'est pourquoi, la RSE oblige les entreprises à évaluer de façon globale leurs performances articulées autour des trois (3) axes (économie, sociale, environnementale), cependant telle

qu'elle est pratiquée par les entreprises minières au Burkina Faso, nous constatons qu'elle ne s'intéresse pas assez à la politique sociale et à la protection de l'environnement.

Ces défaillances de la part des entreprises minières, engendrent des grognes dans les sites miniers. Car les attentes des communautés locales ne sont pas satisfaites, ce qui entraîne des mécontentements de la part des populations locales.

De manière générale, les entreprises minières au Burkina Faso s'installent dans leur zone sans au préalable informer les communautés de ce qu'elles doivent faire, ou quels sont les appuis en termes de réalisations de projets locaux, au profit des populations bénéficiaires. Alors que ces entreprises entonnent quotidiennement dans leurs discours la RSE ; c'est pourquoi nous questionnons sur la manière d'adapter la RSE en contexte africain dans le paragraphe ci-après :

Comment adapter les principes RSE au contexte africain, afin d'améliorer les pratiques des entreprises minières dans leur zone d'implantation ?

L'avantage de la RSE réside en l'instauration d'une meilleure contextualisation des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise.

C'est pourquoi, dans le souci de réussir et de maintenir une cohésion sociale avec les communautés locales, il est de l'intérêt des projets miniers de trouver des mécanismes, afin d'impliquer les parties prenantes aux prises de décisions. Cette transparence permet de rallier l'opinion publique autour du projet minier, aussi cela rassurera les populations bénéficiaires qui attendent beaucoup de ces entreprises minières.

Cette implication des parties prenantes dans la prise des décisions est aussi une condition préalable, en mettant l'accent sur l'acceptabilité sociale dans les projets miniers, à tous les stades du cycle de vie des ressources minières. Cela aura pour avantage de trouver un équilibre entre l'exigence de la transparence du public local et, la préservation des intérêts des entreprises minières.

C'est au travers des espaces d'échanges avec toutes les parties prenantes et, d'évaluation des pratiques des sociétés minières que les conditions de vie des populations locales pourraient s'améliorer. De ce constat, l'implication de toutes les parties prenantes est nécessaire. C'est pourquoi nous questionnons sur cette amélioration des conditions de vie des communautés dans le paragraphe ci-après :

Comment améliorer les conditions de vie des communautés locales ?

Dans la section suivante, nous présentons la revue de littérature qui s'articule autour des concepts de gouvernance et RSE, puis le contexte de l'étude et les propositions de recherche.

II. REVUE DE LITTÉRATURE (PROPOSITIONS DE RECHERCHE)

Cette revue de littérature commence avec la définition des concepts de gouvernance et RSE, le contexte de l'étude et les propositions de recherche. **Le concept de gouvernance**

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du 18ème siècle pour être repris, dans le sens anglais « governance » dans les années 1980. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où, l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise.

Le concept de gouvernance est apparu en premier lieu, dans la sphère privée comme un standard de comportement des dirigeants ou, des membres du conseil d'administration leur permettant, de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires.

Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines. Nous entendons principalement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » mais également de « gouvernance environnementale », de « gouvernance territoriale », de « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « e-gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique.

La polysémie du terme « gouvernance » soulève des débats. Il permet de réintroduire le pouvoir et la politique dans l'analyse économique. Par ailleurs, il pose en des termes nouveaux, la problématique des liens entre Etat et marché, tout en tenant compte de cet acteur que constitue la société civile.

La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt, lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'Etat, d'une région ou d'un territoire notamment.

D'une façon générale, les modes de gouvernance renvoient à l'attribution de pouvoir aux différents acteurs. On peut imaginer une multitude de cas, allant de la délégation de pouvoirs au seul secteur privé, à la prise de pouvoir par le secteur public, jusqu'à la possibilité d'une gestion commune par ces deux acteurs, sans pour autant oublier l'intervention d'un Organisme international. Tout cela requiert un fondement légal solide, légitimant l'intervention de l'un ou l'autre des acteurs.

Par contre, la gouvernance territoriale apparaît comme un enjeu pour les trois piliers du développement durable (l'économique, le social, l'environnement) ce qui fait que, la notion de gouvernance territoriale est souvent reliée à celle de développement durable.

2.2- Le concept de RSE

Le concept de RSE vise à replacer l'entreprise dans l'environnement social qui la contient. Cet environnement social n'est plus réduit aux rapports concurrentiels entre les entreprises, mais il est beaucoup plus riche et diversifié. (Boutillier et Ramos, 2009)

L'expression « la responsabilité sociale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et, elles opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de charité ; alors certains autres y voient une action de conscience sociale.

En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'« obligation » puisque, l'action est présumée « volontaire ». En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui. La définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante : « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. »

Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement.

Archie B. Carroll (1979) considère que la RSE correspond aux attentes, qu'à un moment donné la société a de l'entreprise aux niveaux économique, juridique, éthique et discrétionnaire. Effectivement, l'entreprise est soumise de nos jours à de grandes pressions de la part de la société : Les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les lois et les réglementations, les groupements de la société civile, etc.

La RSE est également un concept dynamique qui relie divers éléments et, différents niveaux de l'entreprise entre eux. Les valeurs et les attentes changent avec le temps et, avec les circonstances qui sont elles-mêmes changeantes (Okoye A., 2009).

Il est donc normal que le sens de ce concept diffère selon les pays, les cultures et les idéologies. Certains auteurs, tels que Guillaume Delalieux (2005), le qualifient de « concept ombrelle qui abrite en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires ». Pour, Jean Pasquero (2005) chaque époque secrète ses propres exigences de responsabilité sociale, mais celles-ci s'appuient sur les acquis des périodes qui les ont précédées.

Notons aussi que le phénomène de RSE ne se limite pas à l'entreprise privée, et il s'étend aux gouvernements et aux organisations mondiales. On le désigne alors par « la responsabilité sociale des organisations ». De la même façon, les concepts qui lui sont relatifs, telle la bonne gouvernance, s'appliquent aussi dans les institutions de l'Etat, les organisations mondiales et les associations coopératives.

Au regard de ce développement sur les concepts de gouvernance et RSE, nous présentons la mise en application de ces concepts au niveau du Burkina Faso.

III. CONTEXTE DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Longtemps considéré comme un pays essentiellement agricole, le Burkina Faso vient d'intégrer le cercle des pays miniers. En effet, le pays recèle d'importantes ressources minières découvertes après plusieurs campagnes d'explorations menées depuis le temps colonial, à nos jours.

Parmi les potentialités minières, on peut citer l'or, le zinc, le cuivre, le manganèse, l'antimoine, les phosphates, les calcaires, les marbres, les argiles, le fer, le kaolin, le talc, le granite, la bauxite, les sables, etc.

De cette diversité de substances minérales, on retient que seuls l'or, les phosphates, le zinc, le manganèse, le granite, les sables, les calcaires et les argiles font actuellement l'objet d'exploitation. Notons que les exploitations minières, au Burkina Faso ont eu un impact important sur les recettes du budget de l'Etat, la création d'emplois, l'amélioration des infrastructures socio-économiques (écoles, barrages, centres de santé, ...), l'amélioration de la balance commerciale et l'économie nationale dans son ensemble.

C'est pourquoi, le secteur minier devient un secteur stratégique au Burkina Faso et, pour tenir compte des orientations majeures de développement socio-économique, déclinées dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD), le Gouvernement du Burkina Faso a décidé d'élaborer une politique sectorielle des mines.

Si la contribution du secteur minier à l'amélioration des indicateurs macroéconomiques, du Burkina Faso est bien appréciée (recettes engrangées depuis 2010 selon les statistiques de la chambre des mines), l'efficacité de la RSE des entreprises minières n'est pas encore bien appréhendées. (Lompo K., 2017)

Quelques données éparses montrent que les entreprises minières réalisent des infrastructures et, soutiennent des activités au profit des communautés locales. Or, bien souvent les communautés locales, soutenues par des ONG de défenses de droits de l'homme ne cessent d'accuser, les entreprises minières d'endommager leur environnement naturel et social, sans qu'elles bénéficient des retombées de l'exploitation minière. (Lompo K., 2017)

Cette situation peut s'expliquer à la fois par l'absence d'une harmonisation adéquate, du concept de RSE des entreprises minières entre les différents acteurs du secteur, et d'une directive dans laquelle l'Etat précisera sa vision.

C'est pourquoi, le secteur minier burkinabè est actuellement l'objet de trois (3) dynamiques :

- Les deux premières sont formelles ; il s'agit de l'ITIE et la relecture du code minier.
- La troisième dynamique plus informelle et diffuse, concerne l'identification, la discussion et la prise en charge des enjeux locaux soulevés par les exploitations minières.

Nous constatons que l'ITIE a permis d'impulser, un processus de dialogue multi acteurs au sein du secteur minier autour de la transparence. Et les compétences de la société civile dans le secteur minier se concentrent sur l'identification, la revendication des enjeux locaux.

Au niveau local, la présence des sites miniers génère des enjeux dont la prise en charge est laissée plutôt au jeu des relations entre compagnies minières, autorités déconcentrées, élus locaux et populations locales. A cette échelle, tout le monde ne dispose pas de toutes les informations, ce qui a pour conséquence la relecture du code minier.

La régulation des enjeux soulevés par la présence d'industries extractives est prise en charge, par les mairies et par des cadres locaux de concertation. Ces institutions présentent des limites parce qu'elles ne disposent ni d'instruments légaux, ni moyens politiques pour prendre en charge les questions soulevées par la présence des entreprises minières.

Aucun dispositif légal ou réglementaire, n'existe pour engager les sociétés minières industrielles à des appuis directs pour la réalisation des Plans Communaux de développement (PCD). C'est pourquoi nous avons choisi deux (2) entreprises minières pour notre terrain.

Suite au développement sur la mise en application de ces concepts au Burkina Faso, nous formulons les propositions de recherche.

3.1 Propositions de recherche

L'objectif qui sous-tend le développement de cet article tient à la recherche de meilleures conditions d'exploitation des ressources minières du Burkina Faso, notamment par l'intégration des enjeux économiques, environnementaux et sociaux associés à l'activité minière, aux stratégies des opérateurs miniers en activité sur le territoire national, mais aussi aux politiques et mesures de développement socio-économique initiées par l'Etat et les élus locaux. Une telle perspective implique la prise en compte du rôle moteur des parties prenantes à savoir les communautés locales, la société civile et les organisations financières internationales (FMI et Banque Mondiale) dont les politiques servent de cadre d'orientation au développement des activités minières en Afrique subsaharienne, depuis de nombreuses décennies.

La réalisation effective de cet objectif suppose la transition progressive du secteur minier national vers le développement durable, grâce aux actions réciproques des principales

parties prenantes, et la redéfinition des cadres de gestion ayant jusque-là présidé au développement des projets miniers au Burkina Faso.

Les enjeux substantiels associés aux projets miniers font qu'aujourd'hui, le secteur minier est la proie de débats intenses au sein de la société entre ses opposants et ses partisans qui hypothèquent chaque année, un peu plus la légitimité de l'activité. La question de l'acceptation de l'activité minière par ses parties prenantes se pose donc de façon, particulièrement sérieuse pour le secteur.

Si les entreprises minières considèrent que leurs parties prenantes clés, sont les communautés locales, les employés, les actionnaires, les gouvernements locaux et les législateurs (Price waterhouse Coopers, 2001), d'autres acteurs sont en fait impliqués dans le secteur. Une bonne pratique de la RSE se définit comme étant une action menée, volontairement et durablement par une entreprise au-delà des obligations légales, en :

- Contribuant à la performance économique de l'entreprise,
- Générant des bénéfices sociaux, environnementaux et/ ou de gouvernance.

Cela est réalisable, si les ententes sociales avec les communautés soient un moyen de structurer et de formaliser les relations avec les communautés et les parties prenantes. Lesquelles ententes permettent de définir les modalités d'accès aux ressources, l'implication dans les mécanismes de gestion des impacts sociaux et environnementaux. Car l'entreprise minière est attendue comme un véritable acteur, du changement économique et social du territoire. En même temps, l'entreprise ne peut se développer durablement dans un environnement, qui ne lui est pas favorable. Cette démarche de la part de l'entreprise minière, contribue à l'amélioration de la gouvernance minière. D'où notre première proposition de recherche :

Proposition 1 : L'entente sociale avec les parties prenantes, contribue à améliorer la gouvernance minière

L'avantage de la RSE réside en l'instauration d'une meilleure « contextualisation », des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes et, théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise. De ce fait, la mise en place des cadres de concertation entre les entreprises minières et les parties prenantes, a pour avantage de répondre aux besoins des parties prenantes et d'éviter d'engendrer des conflits. Lesquels cadres de concertations permettent aussi, d'évaluer les pratiques des sociétés minières, et

d'intégrer les nouveaux projets des communautés locales. Cette approche, à notre avis permet de résoudre les problèmes et de favoriser les partenariats avec les organisations et les parties prenantes. Cette démarche contribue à améliorer la gouvernance minière. C'est pourquoi notre deuxième proposition de recherche :

Proposition 2 : Les cadres de concertations entre entreprises minières et les parties prenantes, contribuent à améliorer la gouvernance minière.

La RSE étant un concept qui varie dans l'espace, en fonction de la société dans laquelle elle se développe et des besoins du moment. C'est pourquoi, Guillaume Delalieux (2005) qualifie le concept de RSE, de « concept ombrelle qui abrite en son sein des revendications variées et, parfois totalement contradictoires ». Nous pensons que la réalisation des projets locaux issus des cadres de concertation, permet de satisfaire les besoins des parties prenantes. Laquelle satisfaction des parties prenantes permet d'améliorer la gouvernance minière. D'où notre troisième proposition de recherche :

Proposition 3 : La réalisation des objectifs socio-économiques et environnementaux par les sociétés minières, contribue à améliorer la gouvernance minière.

Puisque le développement durable doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. En pratique, la mise en œuvre d'une RSE consiste à produire un progrès continu dans les domaines du social, de l'environnement et de l'économie.

Au regard de cette revue de littérature, nous présentons la méthodologie de recherche.

IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre positionnement épistémologique est constructiviste. Car, nos motivations de recherche partent d'un constat: Celui de l'incapacité d'un secteur d'activité en l'occurrence le secteur minier, jugé stratégique pour de nombreuses économies d'Afrique subsaharienne notamment celle du Burkina Faso, à jouer effectivement le rôle de moteur de développement qui lui est assigné tant par les organismes locaux, régionaux qu'internationaux

Ce positionnement épistémologique induit fondamentalement une démarche exploratoire et qualitative. Le terrain d'investigation repose sur deux (2) sociétés minières les plus citées, pour leurs pratiques de la RSE.

Notre démarche est basée sur la méthode d'étude de cas (Yin, 2003). Le recueil des données repose à la fois sur les données secondaires (rapports d'étude réalisés au sein des entreprises minières, publication d'ONG, presses locales, articles de la presse spécialisée) et sur des données primaires (entretiens réalisés avec les parties prenantes : Société civile communautés locales, le ministère de l'économie et le ministère des mines et des carrières, la chambre des mines du Burkina, les élus locaux).

Tableau 1 : Mode de traitement des données

Types de données	Sources de données	Traitement
Données primaires (entretiens, observation)	<ul style="list-style-type: none">- Entretiens semi-directifs avec vingt huit (28) personnes, entretiens informels, observations au niveau des directions des sociétés minières (ESSAKANE, SEMAFO),- Observations au niveau des sites miniers (Essakane, Mana (Dangouna, Wona))	Analyse de contenu Thématique
Données secondaires	<ul style="list-style-type: none">Rapports annuels de gestion publiés de Semafo et Essakane (2013 à 2016)Quotidiens d'information et de communication de Essakane (Kibaru) et de Semafo (wassa wassa et l'essentiel)Rapports RSE d'Essakane (2014)Rapport sur les pratiques de RSE (Semafo)Les Etats financiers de Semafo (2013 à 2016)Rapport sur le développement durable de Semafo (2014 à 2016)Rapport sur le conseil d'administration de semafo	Analyse documentaire

	<p>Les politiques en matière de gouvernance de semafo.</p> <p>Le code minier et la nouvelle loi sur le code minier.</p> <p>Déclaration de politique minière du Ministère des mines et énergie</p> <p>Rapport chambre des mines (2014)</p> <p>-Données du Ministère du développement de l'économie numérique et des Postes (Politiques sectorielles, forces et faiblesses du secteur, etc.))</p> <p>- Publications de la presse en ligne (l'économiste, lefaso.net, etc.)</p> <p>-les sites internet des de semafo(ww.fondationsemafo.org) et essakane (www.iamgold.com)</p> <p>-Des thèses et articles de recherche sur la gouvernance minière des pays en développement en ligne</p>	
--	--	--

Source : Par nos soins

Les entretiens ont été réalisés sur le terrain au travers d'un guide d'entretien, administré auprès des parties prenantes citées ci –dessus. Les données collectées ont été traitées avec le logiciel in vivo 9.

Dans le paragraphe suivant, nous discutons des résultats issus de ces entretiens effectués sur le terrain.

V. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous avons choisi un cas multiple, pertinent sur les différentes catégories d'acteurs en lien avec l'activité minière. Les données collectées sont traitées et restituées sous forme de résultats. Ces résultats sont présentés en fonction des trois (3) axes de la recherche. De ce fait, nous présentons le cadre d'analyse ci-après, ayant permis de tester les propositions de recherche sur le terrain :

Tableau 2 : Concordance entre les axes d'analyse et les propositions de recherche

Les axes d'analyse	Application des propositions de recherche
<p>Axe1 : La dimension économique de la RSE, consiste à développer la croissance et l'efficacité économiques, à travers des modes de production et de consommation durable.</p>	<p>P2 : Les cadres de concertations entre entreprises minières et les parties prenantes contribuent à améliorer la gouvernance minière.</p> <p>P3 : La réalisation des objectifs socio-économiques et environnementaux par les sociétés minières contribue à améliorer la gouvernance minière</p>
<p>Axe2 : La dimension sociale de la RSE, consiste à satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d'équité sociale, en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement, consommation, éducation, emploi et la culture.</p>	<p>P1 : L'entente sociale avec les parties prenantes contribue à améliorer la gouvernance minière</p> <p>P2 : Les cadres de concertations entre entreprises minières et les parties prenantes contribuent à améliorer la gouvernance minière</p> <p>P3 : La réalisation des objectifs socio-économiques et environnementaux par les sociétés minières contribue à améliorer la gouvernance minière</p>
<p>Axe 3 : La dimension environnementale de la RSE, consiste à préserver, améliorer l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.</p>	<p>P1 : L'entente sociale avec les parties prenantes contribue à améliorer la gouvernance minière</p> <p>P3 : La réalisation des objectifs socio-économiques et environnementaux par les sociétés minières contribue à améliorer la gouvernance minière</p>

Source : par nos soins

Les cas (1, 2 et 3) sont relatifs aux axes d'analyse (selon la dimension économique, sociale et environnementale de la RSE) et à l'application des propositions de recherche sur le terrain.

Accepté le, 23 janvier 2018

5.1 Le cas 1 , permet de discuter selon les **axes 2** : La dimension sociale de la RSE consiste à satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d'équité sociale , en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement , éducation , emploi, culture , consommation et **l'axe 3** : La dimension environnementale consiste à préserver, améliorer l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme , en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux. La validation sur le terrain de la première proposition de recherche : **L'entente sociale avec les parties prenantes, contribue-t-elle à améliorer la gouvernance minière ? (proposition 1)**

Selon le dictionnaire petit Larousse, l'entente ; c'est l'action de s'entendre, parvenir à un accord entre groupe, entre personnes, entre producteur. Et le dialogue, c'est une discussion visant à trouver un terrain d'entente. Lequel dialogue menée sur une dimension territoriale, constitue un ensemble de pratiques de concertations, de médiation et de négociation portant sur des questions sociales, économiques et environnementales. Le dialogue est alors attaché à la résolution de conflits, à l'élaboration d'accords ou à la mise en place de processus de participation des parties prenantes. Nous discutons les résultats ci-après :

5.1.1 Résultat 1 : L'implication des sociétés minières auprès des communautés locales.

Les comportements d'implication, sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normatives relatives à l'objet de l'implication, (wiener et Gechman, 1977, P 48). Cependant, pour Allen et Meyer (1990), l'implication agit sur la relation, affecte les attitudes et influence les comportements. Ce qui permet de dire que, l'implication est une représentation exprimée et construite dans les discours, accessible dans les entretiens. Toutefois, selon Buchaman (1974, P340) l'implication est « un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation », c'est pourquoi l'intérêt d'une politique RSE dans un contexte minier, c'est sa capacité à prendre en compte des préoccupations de durabilité sociale et environnementale. En nous fondant sur les travaux de Gisèle Belem (2010) ; « enjeux de gouvernance autour des territoires et des acteurs concernés par l'exploitation minière », nous pouvons déduire que les entreprises minières grâce à leur pouvoir financier, peuvent influencer sur les différents éléments concernés par les questions minières. L'Etat qui a aussi, un grand besoin de leurs apports financiers. Le pouvoir coutumier perd de ce fait, son droit de contrôle sur les ressources aurifères dès l'instant que leur exploitation passe aux mains des industriels. Ils peuvent envisager soit de compenser cette perte en s'alliant aux entreprises minières, soit de constituer une force de contestation contre elles. C'est pourquoi

nous assistons aux plaintes dans les sites de Mana (Dangouna et Wona) et Essakane : *Le village de wona apprécie l'implication de la fondation Semafo auprès des communautés locales. Par contre à Dangouna, la fondation Semafo s'implique à 40% et cela après de grandes discussions avec les communautés. Quant à la société minière Essakane, au début des activités minières, elle s'impliquait à travers la communication et le social. Mais la communauté constate un recul de la part d'elle dans la communication et une réduction de son appui aux populations locales. Seuls les maraîchers et les élus locaux continuent d'apprécier leur collaboration.*

Chaque société minière devrait avoir une politique d'ancrage territoriale afin de réussir sa légitimité dans sa zone d'implantation. Laquelle politique d'ancrage permettra à l'entreprise minière de s'impliquer auprès des communautés environnantes, ou celles subissant des impacts liés aux activités minières. Plus globalement, dans le territoire d'activités et d'influence de l'entreprise. Donc, l'avantage de la RSE réside en l'instauration d'une meilleure contextualisation des activités économiques, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes. C'est pourquoi, dans la dimension sociale de la RSE, cela consisterait à satisfaire les besoins humains et de répondre à un objectif d'équité sociale. Cette condition, oblige les sociétés minières à s'impliquer vis-à-vis des communautés, auprès desquelles elles sont implantées. Selon Da Hien (2016) de l'ONG ORCADE, l'enjeu pour la communauté locale est d'avoir le plus de retombées socio-économiques possible (emplois, sous-traitance, réalisations sociales), tout en préservant son cadre de vie. Au niveau du bien être des communautés ; l'industrie minière peut avoir une participation importante au développement durable des communautés (Esteres, 2008) soit directement à travers la fourniture d'emplois et de services (éducation, santé, logement) ou soit directement par la contribution au développement d'autres entreprises locales. (Ballet et al, 2004)

Sur le plan des retombées économiques, les populations locales ont le sentiment de servir de vaches à lait envoyant les lingots de métaux précieux ou, de quantités d'autres substances sortir de leur terre sans qu'en retour, elles ne perçoivent une rétribution directe, soit de la part des opérateurs miniers, soit de la part de l'Etat.

Toutefois, la RSE dans sa dimension environnementale préconise la préservation ou l'amélioration de l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, aussi en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux. Cependant nous constatons

sur le terrain et au plan culturel, les montagnes ou autres sites que les projets miniers sont appelés à détruire sont considérés comme des dons de Dieu qu'il faut conserver et non détruire. Malheureusement, les projets miniers sont perçus dans leur zone d'implantation comme un « Etat dans un Etat ». C'est fort de cela, qu'en général les populations locales se mobilisent pour dénoncer le sentiment de ne pas bénéficier assez de retombées sociales, des projets miniers.

Sur le plan sociologique, nous remarquons que les protestations des populations locales contre les projets miniers sont de deux types ; il y a d'une part, les mobilisations communautaires non violentes et d'autre part, les mobilisations communautaires violentes.

Au regard de ces faits, les entreprises minières auront pour avantage, à se doter de mécanismes d'anticipation des attentes, et des préoccupations pour y répondre avant que n'apparaissent les conflits. De ce fait, elles devront procéder à l'évaluation des enjeux perçus dans les communautés. Nous pensons que cette pratique leur permettra de planifier leurs interventions et, d'être prêts à agir rapidement en cas de besoin. Cela participe à la cohésion sociale entre les entreprises minières et les parties prenantes. Laquelle cohésion sociale résulte d'une entente sociale. C'est pourquoi notre proposition de recherche (P1) qui stipule que l'entente sociale entre les entreprises minière avec les parties prenantes contribue à améliorer la gouvernance minière est confirmée.

5.1.2 Résultat 2 : La politique pour l'éducation et la culture par les sociétés minières

Elisa Dehove (2012) dans ses travaux soutient que, la RSE est une forme d'engagement des entreprises dans la résolution des problèmes sociaux. L'objectif est de diminuer autant que possible les externalités négatives (sociale, environnementale) et, de maximiser les externalités positives. Les programmes philanthropiques s'alignent souvent avec les grandes orientations de l'entreprise. De ce fait, la RSE répond à un objectif d'adaptation car, les idées et les valeurs ont acquis un poids considérable. C'est pourquoi, les entreprises minières pratiquent le plus souvent la philanthropie dirigée, en ciblant leurs champs d'intervention. Certaines adoptent une posture stratégique en ciblant des domaines de convergences entre leur stratégie d'affaire et les enjeux de la communauté. Spécifiquement : *La fondation Semafo appui les communautés locales, elle a construit une école et un collège, appui financièrement la cantine scolaire à wona. A Dangouna, village déguerpi par la mine, la fondation a construit six(6) classes, octroie chaque année des fournitures scolaires et donne douze sacs de riz à la cantine scolaire. De plus les meilleurs élèves reçoivent des prix. Essakane, à travers le chargé à l'éducation a construit*

une école et un collège. La société Essakane effectuait des actions récréatives et touristiques pour les élèves au début, offrait des fournitures scolaires. Actuellement elle ne le fait plus.

La gouvernance désigne certes, l'ensemble des valeurs politiques et institutionnelles par lesquelles une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales dans le cadre des relations entre l'Etat et la société civile. Cette disposition permet aux entreprises minières (multinationales) d'agir en frustrant les communautés locales. Alors qu'en pratique la mise en œuvre d'une RSE, consiste à produire un progrès social continu dans les domaines du social, de l'environnement et de l'économie.

Toutefois, dans le souci d'obtenir leur permis sociale, les projets miniers devraient être à l'écoute des diverses interrogations des communautés. C'est pourquoi, ils doivent réussir leur ancrage social au niveau du territoire d'implantation. Par conséquent, la concordance entre les politiques des entreprises minières et leurs pratiques à l'échelle locale est essentielle. C'est ainsi que Dimaggio et Powell (1983) confirment en disant que la légitimité est entendue, dans son sens « stratégique » et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société, au sein de laquelle l'entreprise agit, et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise. La légitimité de l'entreprise minière découle de l'entente entre les parties prenantes et l'entreprise minière. Cela confirme la proposition de recherche P1 : L'entente sociale avec les parties prenantes contribue à améliorer la gouvernance minière.

5.2 Le cas 2 a permis de valider la deuxième proposition de recherche P2, à savoir les cadres de concertation entre entreprises minières et les parties prenantes contribuent-ils à améliorer la gouvernance minière ? (Proposition 2)

La concertation implique les parties prenantes, c'est-à-dire des groupes organisés (associations, groupement professionnel, entreprises minières, collectivités territoriales, administration) qui seront chargés de mettre en œuvre les projets, qui seront élaborés collectivement ou de les faire suivre de décisions effectives. Toutefois, la concertation selon Pierre-Yves Guihéneuf (2006) est « un processus de dialogue dont le but est de parvenir à des propositions acceptées par toutes les parties impliquées, des orientations ou des projets. », ce que Jean-Eudes Beuret (2006) appoindit en définissant la concertation comme « un dialogue horizontal entre les participants, dont l'objectif est la contribution collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble. » Donc, à travers cette dynamique les enjeux locaux et les

réalités locales seront identifiés et planifiés. Laquelle planification issue de ces cadres de concertation appuie les leviers locaux du développement, tout en faisant participer les acteurs à la base à l'élaboration des plans locaux et, aussi en aidant à la formulation de projets de développement communautaire. Ainsi, les acteurs œuvrent à l'amélioration des conditions de vie de leur territoire notamment pour le développement des activités de production, de santé, de l'éducation, de l'emploi et de l'approfondissement de la démocratie et la gouvernance locale. Cela permet de responsabiliser des communautés de base pour la maîtrise d'ouvrage des investissements locaux, à travers leurs structures représentatives selon un processus itératif de planification locale où, les populations sont appelées à s'exprimer librement sur leurs priorités de développement.

5.2.1 Avec le résultat 1, nous discutons selon la deuxième proposition de recherche

Les collectivités locales véhiculent les inspirations du citoyen et ses attentes au niveau local, elles sont souvent les bénéficiaires des actions sociales, culturelles et environnementales des entreprises qui, y sont implantées. Toutefois, l'intérêt d'une politique RSE dans un contexte minier, c'est sa capacité à prendre en compte des préoccupations de durabilité sociale et environnementale.

En nous fondant sur les travaux de Gisèle Belem (2010), « enjeux de gouvernance autour des territoires et des acteurs concernés par l'exploitation minière », nous pouvons déduire que les entreprises minières grâce à leur pouvoir financier, peuvent influencer sur les différents éléments concernés par les questions minières. La perception des bonnes pratiques d'entreprises sont plutôt de type environnemental ou social. Alors que, la régulation des enjeux soulevés par la présence d'industries extractives est prise en charge par les mairies et, les cadres locaux de concertation. Cependant, ces institutions présentent des limites, parce qu'elles ne disposent ni d'instruments légaux, ni moyen politique pour prendre en charge les questions soulevées par la présence d'entreprises minières. De plus, le pouvoir coutumier perd également, son droit de contrôle sur les ressources aurifères, dès l'instant que leur exploitation passe aux mains des industriels. Ils peuvent envisager soit de compenser cette perte en s'alliant aux entreprises minières, soit de constituer une force de contestation contre elles. C'est pourquoi nous assistons aux plaintes dans les sites de Mana (Wona et Dangouna) et Essakane : *Le village de wona apprécie l'implication de la fondation Semafo auprès des communautés locales. Par contre à Dangouna, la fondation Semafo s'implique à 40% et cela après de grandes discussions avec les communautés. Quant à la société minière Essakane, au début des activités minières, elle*

s'impliquait à travers la communication et le social. Mais la communauté constate un recul de la part d'elle dans la communication et une réduction de son appui aux populations locales. Seuls les maraîchers et les élus locaux continuent d'apprécier leur collaboration.

La théorie de la RSE dans sa dimension sociale, nous le rappelons oblige l'entreprise minière à satisfaire les besoins humains et de répondre à un objectif d'équité sociale, tout en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement, emploi et culture. Toutefois, en se fondant sur les préoccupations des parties prenantes et en les enrichissant avec des cadres de concertations, lesquels cadres de concertations permettent de recenser une plus large palette d'enjeux associés au projet minier. Ce qui conduit Yves Livian (2016) à dire « Les multinationales étrangères qui y opèrent se doivent d'adapter leurs pratiques aux particularités locales et éviter d'importer des méthodes ou des pratiques qui sont inadaptées aux cultures et aux institutions africaines ». Les entreprises minières auront pour avantage, à se doter de mécanismes d'anticipation des attentes, et des préoccupations pour y répondre avant que n'apparaissent les différends. De ce fait elles devront procéder à l'évaluation des enjeux perçus dans les communautés. Nous pensons que cette pratique leur permettra de planifier leurs interventions et, d'être prêts à agir rapidement en cas de besoin.

De même, les plaintes formulées par les communautés locales à l'égard des sociétés minières auraient pu être évitées, si ces dernières maintenaient leur ouverture aux communautés locales. Laquelle ouverture ne se fait qu'à travers des cadres de concertations entre les sociétés minières et les parties prenantes. Cela permet aussi aux mines, de bénéficier d'une bonne réputation dans la localité. De ce fait, une réputation favorable à l'échelle locale crée des conditions facilitantes pour l'entreprise, elle lui permet de juguler les crises ou d'accidents.

En résumé, la réputation favorable établit un climat propice au dialogue et à une résolution rapide des différends. Ce que confirme notre deuxième proposition de recherche (P2) : Les cadres de concertations entre entreprises minières et les parties prenantes contribuent à améliorer la gouvernance minière. Ce qui nous fait dire également que, la stabilité politique et sociale soutenue par une bonne gouvernance, permet aux entreprises minières de sécuriser leurs investissements lourds, dans leurs localités.

5.2.2 Avec le résultat 3 : La politique en matière de création d'emploi et développement de compétence par les sociétés minières au profit des communautés locales, nous discutons selon la deuxième proposition de recherche.

L'inefficacité politique peut amener les populations à s'attendre, à ce que les entreprises minières fournissent les services dont, ils ont besoin par le biais de leur programme RSE. Les attentes ne sont plus dirigées envers le gouvernement mais, envers les entreprises minières. Cela fait en sorte de créer une pression sur le programme RSE, si les entreprises minières désirent satisfaire les demandes de la population ou une partie de celle-ci. C'est pourquoi, Gisèle Belem (2009) dit « les défaillances de la prise en charge sociale antérieure par l'Etat, placent les communautés dans une situation de nouveauté, lorsque vient le moment de proposer des plans de développement permettant de tirer le maximum de profits de la présence des projets miniers. »

La théorie de la RSE, dans sa dimension économique consiste à développer la croissance et l'efficacité économique à travers des modes de production et de consommation durables. Cependant sur le terrain, les sociétés minières ne le font pas assez. Cette négligence de la part des sociétés minières conduit Diallo Laouratou (2014) à dire que « l'industrie minière est sujette à de multiples revendications induites par son incapacité à générer les conditions d'un développement socio-économique viable et durable, aussi l'étendue de ses impacts environnementaux et sociaux dans les pays en développement. » De ce constat au Burkina Faso avec les entreprises Semafo et Essakane, des revendications leur sont adressées et relativement à la satisfaction des besoins immédiats : *Il ya un engagement de la fondation Semafo, à l'égard des femmes de Wona, afin de les mobiliser autour du ramassage d'ordures, la création des poubelles et le don des ânes pour cette activité. Les jeunes n'ont pas d'emploi et ne sont pas content. A Dangouna, il n'ya aucune politique de création d'emploi. Mais de l'avis des élus locaux, la fondation Semafo octroie des bourses aux meilleurs élèves et étudiants. Essakane, dans l'Oudalan a fait former les jeunes au niveau de l'ANPE de Dori. Une partie des jeunes formés travaille dans la mine et l'autre partie travaille ailleurs. Essakane a arrêté actuellement cette activité. Mais de l'avis des élus locaux, à l'installation de la mine plus de six cent (600) jeunes formés dans la maçonnerie, la soudure, l'électricité et la mécanique. Seulement 20% de ces jeunes travaillent dans la mine, une partie pour leur propre compte et le reste croupi dans le chômage.*

C'est connu que les entreprises minières doivent faire du profit (performance économique), tout en créant des valeurs durables. Lesquelles valeurs durables contraignent les entreprises minières à investir dans l'amélioration des conditions de vie des communautés, dans lesquelles leurs activités se déploient. C'est pourquoi, Jean Pasquero (2005) dit que « chaque époque secrète ses propres exigences de responsabilité sociale, mais celle-ci s'appuie sur les acquis

des périodes qui les ont précédées. » Et les sociétés minières doivent faire l'effort de satisfaire ces exigences afin de bénéficier d'une bonne entente avec les parties prenantes. Par contre la théorie de la RSE, dans sa dimension sociale oblige l'entreprise minière à répondre à un objectif d'équité sociale, ce qui est déplorable au niveau de la société Semafo qui privilégie le village de Wona à Dangouana. La participation de tous les groupes sociaux à travers des cadres de concertations avec les sociétés minières sur les questions de santé, emploi, éducation, culture permet de résoudre ces frustrations essuyées par les communautés. De ce fait, la proposition de recherche P2 est confirmée. La gouvernance si elle est bien pratiquée permet à l'entreprise minière d'être acceptée dans sa localité. Pas de besoin des forces de sécurité pour assurer la sécurité des investissements des entreprises minières.

5.3 Le cas 3 a permis de valider la troisième proposition de recherche P3 : La réalisation des objectifs socio-économiques et environnementaux par les sociétés minières, contribue-t-elle à améliorer la gouvernance minière ? (proposition3)

La concertation est l'action, pour plusieurs personnes, de s'accorder en vue d'un projet commun. Cette étape met en évidence les avantages, les résultats atteints et les problèmes rencontrés. Elle conduit à une évaluation globale de la participation des acteurs, et la prise en charge des actions de développement. Comme l'oblige la RSE, qui dans la réalité est perçue comme un outil qui pourrait contribuer au développement de l'Afrique. Car elle présente un intérêt à la fois social, économique, environnemental et politique. Elle limiterait de ce fait, les conflits sociaux et aiderait à impliquer les entreprises minières dans les enjeux sociétaux. La RSE aurait des effets positifs dans la lutte contre la pauvreté et la sauvegarde de l'environnement. (Carole S, 2013, p 23) C'est ainsi qu'en nous fondant sur les axes 1, 2 et 3 de notre étude articulés autour des dimensions économique, sociale et environnementale de la RSE, nous discutons les résultats selon la proposition P3.

5.3.1 Avec le résultat 4 : La reconnaissance des parties prenantes et leurs intérêts dans la prise de décision, nous discutons selon la troisième proposition de recherche

La norme ISO 26 000 dans sa mise en œuvre, encourage les organisations à s'interroger sur leurs valeurs, leurs attitudes, leur culture et, à les remettre en question. C'est pourquoi dans sa partie gouvernance de l'organisation, elle rend compte de l'impact de ses actions et décisions, de façon transparente vers l'ensemble des parties prenantes. Cependant dans la pratique, le degré d'engagement des entreprises minières sur le plan social et environnemental dépend

d'une multitude de variables contextuelles. De ce fait, chaque projet minier fonctionne selon des normes ou des stratégies particulières où les conditions d'exploitation, les rôles et responsabilités des acteurs, ainsi que les modalités de répartition des coûts et avantages sont distincts. Dans ce cas, le mode de gouvernance représente donc l'ensemble des formes de régulations pour chacune des dimensions (économique, sociale et environnementale), déterminant à une période donnée, les conditions d'exploitation des ressources minières. C'est pourquoi, les modèles de gouvernance peuvent varier, selon le type d'entreprise et son contexte. Généralement, la responsabilité des relations avec les communautés relève des relations publiques, l'environnement et les opérations. Cela est soutenu par Andriof et Waddock (2002) qui disent que les relations de pouvoir avec les parties prenantes (PP) s'inscrivent dans une logique stratégique. Car il s'agit de justifier l'existence des parties prenantes par l'existence de relations de pouvoir, donc une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et, avec lesquels elle interagit. Spécifiquement : *A Wona, la communauté estime que la fondation Semafo reconnaît les parties prenantes et considère leurs intérêts dans la prise de décision. A Dangouna, par contre la communauté trouve que la fondation ne s'intéresse pas à elle. Au niveau de Essakane, la communauté trouve qu'en théorie la société les reconnaît mais dans la pratique, Essakane reconnaît partiellement leurs intérêts. Selon la communauté, Essakane a mené des actions qui ont consisté à semer la discorde au sein de la population. Pour cette raison la communauté n'arrive pas à parler d'une même voix.*

De manière générale, en intégrant la responsabilité sociétale dans ses décisions et ses activités, l'entreprise minière peut tirer d'importants bénéfices qui, sont entre autres l'amélioration des pratiques de management des risques, l'amélioration de sa réputation, des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes, aussi le respect des textes internationaux existants en matière de droits de l'homme, de condition de travail et de l'environnement. Cependant dans la pratique, la réalité est toute autre à Mana (Wona et Dangouna) et à Essakane. Le dialogue avec les parties prenantes serait la clé de voûte du développement local durable. Ce que confirme François R. (2011) « l'identification et la consultation des parties prenantes locales, contribue à la compréhension du contexte du territoire, des enjeux et des intérêts de chacun. Ces enjeux représentent une série de problématiques complexes que, seul un effort de dialogue et de collaboration permettra de résoudre, de façon durable. »

Toutefois, le fait de considérer partiellement les intérêts des parties prenantes n'améliore pas le climat social, entre les sociétés minières et les communautés locales. C'est pourquoi il ya des

plaintes de la part de ces communautés. Les multinationales connaissent bien les règles en matière de RSE, mais ces règles doivent être nuancées en Afrique, car les contextes sont différents. Nous pouvons affirmer que les sociétés minières devraient être à l'écoute des préoccupations des populations locales, par la création des rencontres périodiques avec ces dernières et, en rendant comptes des réalisations ou non de leurs besoins. Quel est le niveau de difficultés rencontrées par les sociétés minières, dans l'exécution de leurs projets. Cela confirme notre proposition de recherche P3. Les entreprises et les collectivités ont une relation de réciprocité, c'est pourquoi il y a nécessité d'établir un cadre d'échanges et de partenariat, à travers un échange gagnant gagnant. Cela permet d'engendrer un bénéfice économique et social pour la communauté dans son ensemble. D'où l'intérêt d'une politique RSE dans un contexte minier, c'est sa capacité à prendre en compte des préoccupations de durabilité sociale et environnementale.

5.3.2 Avec le résultat 5 : La transparence dans les prises de décision au niveau des sociétés minières, nous discutons selon la troisième proposition de recherche

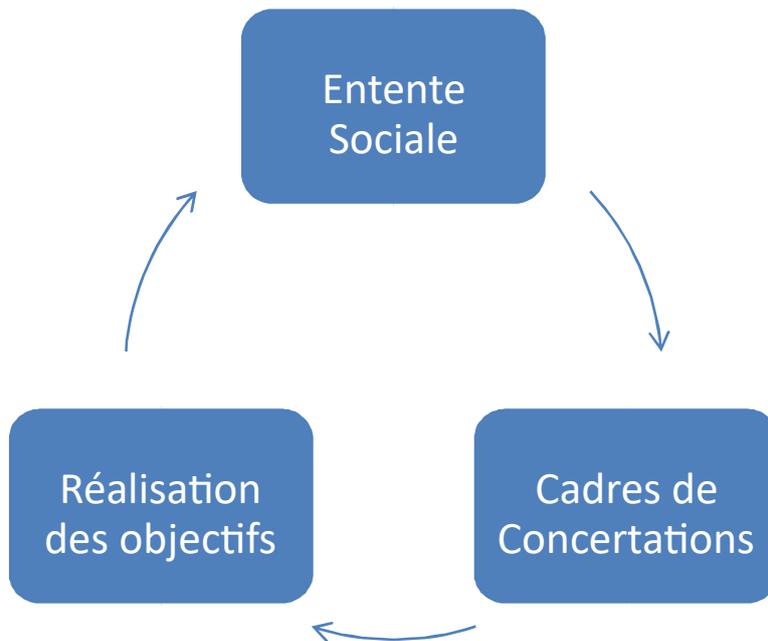
La gouvernance des ressources minières implique la considération des mécanismes institutionnels à l'échelle nationale pour la transparence et, la redistribution des revenus d'une part à l'échelle locale pour l'implication de la société civile et de toutes les parties prenantes d'autre part. Cependant, la transparence est une arme à double tranchant, car elle peut nuire à l'entreprise. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'exigence de la transparence du public et, la préservation des intérêts de l'entreprise minière. C'est pourquoi, l'implantation des entreprises minières dans les territoires doit se faire par le biais de politique d'ancrage. Cette politique d'ancrage a pour objet de permettre aux communautés d'accueil de bénéficier, des retombées positives et, de faire des entreprises minières de véritables acteurs de développement économique et social. Cela suppose un développement économique des territoires, une gestion des mutations économiques, un développement social, le respect des droits de l'homme, la redistribution des revenus, la lutte contre la corruption et, le dialogue avec les parties prenantes locales dont les collectivités locales. Toutefois, bâtir des relations continues et durables avec les communautés relève de la RSE, mais d'une saine gestion des risques. Par contre à l'ère de l'information instantanée (téléphones, internet) les citoyens, s'attendent à être informés de façon franche et directe des enjeux qui les touchent. A défaut de quoi, ils procèdent à leur propre enquête et diffusent eux même l'information, ce qui est rarement à l'avantage de l'entreprise minière. Spécifiquement : *A wona , les avis sont partagés, certains trouvent que la mine ne veut pas qu'on les approche. D'autres estiment que la mine les consulte avant de*

prendre une décision. A Dangouna, la communauté trouve que la mine n'a pas respecté ses engagements pris au début de la mine. Au niveau de Essakane, la communauté trouve que la société les endort et travaille avec les élus locaux et l'administration publique. Elle est écartée par Essakane. La responsabilité sociale des entreprises se définit comme, l'intégration volontaire des enjeux sociaux et environnementaux dans les opérations quotidiennes des entreprises et, dans leur interaction avec les parties prenantes. (opme, 2002) Aussi, la diffusion d'informations ne peut se substituer aux contacts personnels, essentiels à l'établissement de liens de confiance et d'un véritable dialogue. C'est pourquoi la constitution d'un comité de suivi des obligations des sociétés minières doit faire l'objet d'une réflexion préalable (mandat, composition et mode de fonctionnement). Ce qui confirme notre proposition de recherche P3. Ce qui fait dire le Dr Da Hien président de l'ONG ORCADE, « les sociétés minières doivent veiller à leur réputation auprès des populations locales, en honorant leurs engagements. »

5.4 Apports

Sur le plan théorique, l'originalité de cette recherche réside dans le changement des pratiques par les industries minières dans le but d'améliorer, la gouvernance minière au niveau de leurs zones d'implantations. La RSE, dans la réalité présente un intérêt à la fois social, économique, environnemental et politique (gouvernance). De ce fait, la RSE vise à mettre en cohérence les objectifs socio-économiques et environnementaux de l'entreprise. C'est pourquoi la RSE serait la contribution des entreprises au développement durable, cela implique que les entreprises aient en premier lieu des fonctions sociales. Ainsi, une bonne pratique de la RSE se définit comme étant une action menée volontairement et durablement par une entreprise au-delà des obligations légales, en contribuant à la performance économique de l'entreprise, et en générant des bénéfices sociaux, environnementaux et / ou de gouvernance. Cela est réalisable, si les ententes sociales avec les communautés soient un moyen de structurer et de formaliser les relations avec les communautés et les parties prenantes. Lesquelles ententes permettent de définir les modalités d'accès aux ressources, l'implication dans les mécanismes de gestion des impacts sociaux et environnementaux. Cela est faisable qu'au travers des cadres de concertations avec toutes les parties prenantes. Lesquels cadres de concertations permettent d'évaluer les pratiques des sociétés minières, et d'intégrer les nouveaux projets des communautés locales. Cette approche, à notre avis permet de résoudre les problèmes et de favoriser les partenariats avec les organisations et les parties prenantes locales.

L'exécution des décisions issues des cadres de concertations permet de maintenir l'entente sociale entre les entreprises minières et les communautés d'intérêt. En d'autres termes, la réalisation des projets locaux issus des cadres de concertations, permet de satisfaire les besoins des parties prenantes locales. Laquelle satisfaction des parties prenantes permet d'améliorer la gouvernance minière.



Source : Par nos soins

Ce qui démontre que l'articulation des trois (3) dimensions de la RSE (économique, sociale et environnementale) permet d'obtenir la satisfaction des parties prenantes. Laquelle satisfaction des parties prenantes contribue à améliorer la gouvernance minière. C'est pourquoi Bhimani et Soonawalla (2005) disent que la RSE et la bonne gouvernance sont les deux(2) revers d'une même médaille.

Nos travaux proposent de ce fait, une application des théories de la gouvernance, de la RSE et des parties prenantes pour tenter de comprendre l'apport de la RSE à une meilleure gouvernance minière. Pour emprunter les mots de De Ballet et De Bry (2001), la responsabilité sociale de l'entreprise minière, implique sa réponse sociale aux préoccupations des parties prenantes. Laquelle réponse permet d'évaluer la performance sociale de l'entreprise minière. Cela, en mobilisant la théorie des parties prenantes.

Si ces théories s'affranchissent des frontières organisationnelles, nos travaux permettent de confirmer le caractère incontournable des processus et des pouvoirs décisionnels dans ces entreprises minières, indépendamment des logiques de réseau (multinationales) et de l'usage des systèmes d'information.

5.5 Les contributions pratiques et managériales

La première contribution est relative aux apports de la RSE pour l'amélioration de la gouvernance de l'industrie minière des pays en développement, notamment le cas du Burkina Faso. Nous avons vu que l'implication des parties prenantes aux prises de décisions permet d'anticiper, les risques de conflits liés à la présence des entreprises minières dans leur localité. Egalement la mise en place d'un comité de suivi de l'exécution des décisions prises, lors des rencontres entre acteurs serait un avantage. Car cela contribue, à maintenir la cohésion sociale donc, l'entente sociale. Pour les communautés locales, la considération des industries minières, comme partenaires facilite la cohabitation et de ce fait, implique davantage les industries minières dans la réalisation des projets communaux.

La deuxième contribution relève de l'implication de management des dirigeants des entreprises minières, par l'application de l'initiative VDMD (vers un développement minier durable) qui est un outil pratique, les permettant de gagner la confiance des collectivités locales et, de tirer parti des avantages d'une relation positive.

Les sociétés minières doivent établir un dialogue bilatéral avec les collectivités d'intérêt, de répondre à leurs préoccupations et de les tenir informées des activités, aussi de leur rendement. Cela passe par la formalisation d'un cadre d'échanges, de partage d'expériences et de réflexion aux différentes préoccupations des parties prenantes du secteur minier.

Aucun travail n'est parfait, de ce fait nous vous présentons dans les paragraphes suivants les limites (méthodologique, pratique et managériale) de la recherche.

5.6 Les limites méthodologiques de la recherche

Les principales limites de cette recherche portent :

Sur les modalités de collecte de données issues de la méthodologie, mise en place auprès des acteurs clés. Sur l'ensemble des correspondances émises en vue d'obtenir des réponses d'entretien, certains n'ont pas accédé à notre requête, malgré nos multiples relances. Aussi, les entreprises minières identifiées sont restées opaques quant à la réponse à certaines questions. Elles promettent de les traiter et de les soumettre, à leur siège au Canada avant de nous revenir (cas de Essakane). La nature des éléments recueillis est inhérente aux individus, et au contexte de l'organisation dans laquelle ils évoluent.

Sur le contexte d'application restreint, celui du terrain et à son organisation spécifique ; une population nombreuse et hétérogène, une forte segmentation des fonctions et la multiplicité des processus organisationnels.

Sur la nature et la durée de la recherche qui porte sur le changement d'une organisation et de ses acteurs. Ce changement fait l'objet d'un processus long, une transformation (si elle doit avoir lieu) ne peut s'opérer que dans le temps, par l'action de l'ensemble des acteurs de l'organisation, avant de pouvoir constater une appropriation effective de nouvelles méthodes de gouvernance dans les entreprises minières.

5.7 Les limites pratiques et managériales

La principale limite est naturellement le non appropriation/intégration de la démarche RSE par l'ensemble des acteurs, ayant pour effet de limiter les impacts négatifs sur la vie de la population locale, au niveau des entreprises minières et l'Etat. En dehors des limites des processus de participation en termes de notion du changement social, la capacité de régulation de ces processus. De plus les catégories d'acteurs définis ne sont pas homogènes et, ne proposent pas une vision cohérente des modalités de développement de l'industrie minière. Signalons l'absence d'une harmonisation adéquate, du concept de RSE des entreprises minières et de leurs différents acteurs, et d'une directive dans laquelle l'Etat préciserait sa vision.

Les industries minières, filiales d'entreprises étrangères se heurtent aux communautés d'accueil en termes de conjonction des cultures d'entreprises et des cultures sociales et, aux préoccupations environnementales locales. Les communautés locales, soutenues par des ONG (société civile) de défense de droits de l'homme ne cessent d'accuser, les compagnies minières d'endommager leur environnement naturel et social sans, qu'elles ne bénéficient des retombées de l'exploitation minière.

VI. CONCLUSION

Les résultats permettent de localiser les défis qui se posent à la gouvernance de l'industrie minière, dans la mesure où, cette dernière suppose une action collective. En effet, les revendications sociales ont un potentiel de transformation sociale à condition que les individus se départissent, de la poursuite des intérêts particuliers. Ce prérequis est nécessaire à la proposition d'un projet sociétal cohérent et, à l'intégration des exigences de maximisation des retombées positives et, de la minimisation des impacts négatifs.

Finalelement les défis qui se posent, à la participation et, qui requièrent des solutions législatives soulignent la nécessité d'une implication forte de l'Etat, non seulement pour une harmonisation et une orientation des processus participatifs, mais également par l'établissement des conditions minimales à une participation égalitaire des différents acteurs. (Belem G., 2009)

A partir de ces résultats de recherche, il nous est possible de répondre à notre question de recherche principale : La pratique de la RSE par les entreprises minières peut-elle contribuer à une meilleure gouvernance de l'industrie minière ?

Sur le plan du développement durable, cela nécessite un engagement au niveau de la politique minière par une approche planifiée et, coordonnée de la conduite de l'industrie minière.

Sur le plan économique, le mode de gouvernance adéquat poursuivant, des objectifs d'équité dans la répartition des retombées économiques et, d'intégration économique nationale. La poursuite de ces objectifs gagnerait à minimiser les espaces de négociation, entre les entreprises minières et l'Etat. L'équité ainsi que l'intégration de l'industrie minière à l'économie exige, des capacités institutionnelles fortes de la part de l'Etat, pour l'élaboration d'une fiscalité minière appropriée aux objectifs nationaux. Aussi l'orientation des structures économiques nationales, un suivi adéquat du secteur minier et, la mise en place de mécanismes favorisant la redistribution de la rente minière aux communautés riveraines.

Sur le plan environnemental, l'élaboration des systèmes de gestion environnementale n'intègre que, très peu la perspective des populations touchées par les impacts, ce qui décrédibilise l'approche des entreprises en la matière. Pour une acceptabilité sociale des processus et instruments de gestion environnementale, les initiatives de gestion des impacts devraient se baser sur une définition participative de ces derniers. (Belém G., 2009) Par ailleurs, l'assurance

de la crédibilité des modalités de gestion environnementale exige, un suivi indépendant ainsi qu'une diffusion continue de l'information, auprès des personnes touchées par ces impacts.

Sur le plan social, le mode de gouvernance adéquat favorise la prise en charge des impacts de l'activité minière sur la communauté hôte. Laquelle prise en charge exige une implication des communautés en question, auprès desquelles les entreprises minières interviennent. Le déficit des capacités cognitives et organisationnelles dont les communautés souffrent, nécessite tout autant une organisation sous la forme d'associations ou d'ONG, qu'un appui gouvernemental pour une orientation des acteurs du développement.

Par contre le mode de gouvernance sociale exige également, une planification des interventions des entreprises minières ainsi qu'une définition, des modalités de ces interventions basées sur une définition des dimensions sociales relevant de l'activité minière. Aussi une intégration des entreprises minières, au sein des plans de développement des localités et, un suivi de la mise en application des ententes conclues dans ce sens.

Toutefois, la dimension participative est incontournable aussi, les difficultés qui l'accompagnent ne sont pas irréductibles, dans la mesure où les conflits générés par l'activité minière donnent lieu, à un repositionnement progressif des différents acteurs nationaux. Cependant les pressions pour une implication des entreprises minières à long terme, la ré implication de l'Etat auprès des communautés ainsi que , la prise de conscience progressive de ces dernières et, le soutien dont elles font l'objet de la part d'ONG nationales en faveur de la collaboration , permettent une évolution des modalités de gouvernance au profit d'une contribution plus informée et effective des acteurs nationaux , aux processus participatifs.

Selon Brida (2003), nous confirmons les difficultés auxquelles les communautés locales ont avec les projets miniers. C'est l'équilibre à rechercher entre pollution environnementale et réalisations sociales. De manière générale, des initiatives RSE adoptées par les entreprises minières, nos résultats confirment les études menées par nos prédécesseurs tels que Gisèle Belém(2009), Mazalto (2010). Les travaux de Daouda laouratou (2010) mettant en évidence les enjeux et les ambiguïtés dans la construction d'un modèle RSE en Afrique, en se fondant sur le fossé entre RSE et réalités locales. Par contre les travaux de Laouratou (2014) montrent que l'industrie minière est sujette à de multiples revendications, induites par son incapacité à générer les conditions d'un développement socio-économique viable et durable. Toutefois, nous soulignons l'absence des capacités institutionnelles de nos Etats à gérer l'activité minière.

Egalement les communautés bénéficiaires des sites miniers subissent des limites informationnelles, cognitives et organisationnelles.

Notons au passage les travaux de De Carter (1999) sur le contexte des pratiques de gestion communautaire des entreprises minières et, également Yakovleva (2006) sur l'évolution des pratiques des entreprises minières sur le plan des enjeux sociaux et environnementaux.

Finalement, pour une industrie minière dont l'opacité (refus de donner certaines informations comme nous l'avons vécu à Essakane et Semafo) est légendaire, nous souhaitons que cette limite fasse l'objet de recherche afin de mieux documenter les conditions de poursuite de l'objectif de développement durable de l'industrie minière.

BIBLIOGRAPHIES

Baret Pierre (2007) « comprendre l'appropriation de la RSE : quel éclairage thorique ?

Batellier, P. et Sauvé, L., (2001). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer. Dossier « Relations avec les communautés », sous la direction d'Emmanuel Raufflet. *Gestion. Revue internationale de gestion - HEC Montréal*, 36(2),  t  2001, 49-58

Belem G. (2010), *La responsabilité sociale des entreprises : une réponse organisationnelle à la problématique du développement durable*, Les cahiers de la CRSDD, collection recherche, n 05-2010

Beuret Jean-Eudes (2006), « *La Conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*, » L'Harmattan, 2006

Beuret Jean-Eudes (2006), « *L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils ; France*, Ministère de l'écologie et du développement durable ».  ditions Documentation française, 2006

Bouthillier F. « performances durables des modèles d'opérateurs intégrés :  conomie de fonctionnalité »

Capron M., Quairel F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris, 2004.

Carroll A. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders*, *Business horizons* July/August 1991

Chaire Eco-conseil, (2012). *Acceptabilité sociale des projets miniers : l'apport des processus participatifs*. UQAC, 2012.

Capron M., Quairel-Lanois e F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la découverte, 2007,2010

Capron M. (2009), « *La responsabilité sociale d'entreprise* », in *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, N  99 – Juillet 2009. 5 p.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007, p. 16

Carole Sanhouidi (2013), « mémoire de fin d'étude sur l'évaluation des pratiques de responsabilité sociale des entreprises(RSE) liées à la gestion des relations avec les communautés : cas de IAMGOLD ESSAKANE SA »

Commission RSE De la Chambre des mines(2015) « Guide des entreprises du secteur minier industriel dans la région du KATANGA, 2015

Courrent J.M. et Mercier S. (2000), « La formation de l'éthique en gestion : une analyse critique », in *IX^e Conférence Internationale de management Stratégique*, Montpellier 24 – 26 mai 2000, 23 p.

Diallo L. (2014) « industrie minière : enjeux et perspectives de développement durable en Afrique subsaharienne », mai 2014

Delalieux G. (2005), *L'influence des idéologies dans le développement de la RSE*, 2005, <http://ias2005.free.fr>.

DiMaggio P. J. et W. W. Powell (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, p. 147- 160.

Gisèle Belem. (2005), « Responsabilité sociétale et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000 ? », 2005.

Gisèle Belem. (2006), « Le développement durable en Afrique : un processus sous contraintes. Expérience de l'industrie minière malienne, *Vertigo*, 7, 2, septembre »

Gisèle B., Emmanuelle C. et Corinne G (2004), « la régulation de l'industrie minière canadienne dans les pays en développement : quel potentiel pour la responsabilité sociale des entreprises ? (2004).

Gisèle B., Bonnie Campbell et Vincent Nabe Coulibaly (2007) « Réduction de la pauvreté n Afrique : selon quel agenda de développement, quelques leçons du coton et de l'or au Mali et au Burkina Faso, les cahiers de la chaire C.A.Poissant, 2007

Gisèle B. (2009) « Quelle gouvernance pour la mise en œuvre du développement durable ?

l'expérience de l'industrie minière du Mali, université du Québec à Montréal, 2009)

Mercier S. (2004), L'éthique dans les entreprises, Repères, n°263, Editions La Découverte, 2^o édition, janvier 2004.

Mercier S. (2001), « l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », in *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14-15 juin 2001, 24 p.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.

M.Mazalto (2010), « Gouvernance du secteur minier et enjeux de développement en république démocratique du Congo, université de Québec, 2010)

Ministère des mines et énergie (2014), « Politique sectorielle des mines 2014-2025 »

Ministère des mines et de l'énergie (2014), Rapport sur l'évaluation environnementale et sociale du secteur des mines, « approche stratégique en vue de l'amélioration de la gestion environnementale du secteur minier », 2014

Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie(MECV) (2011), Rapport sur l'analyse économique du secteur des mines, liens pauvreté et environnement, 2011

Moussa O. (2014), « Rapport d'étude sur le cadre d'analyse de la gouvernance foncière du Burkina Faso », 2014L

Pasquero J. (2005), la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion ; un regard historique dans Turcotte M.-F. B. et Salmon A (dir), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec. 2005, pp.80-112.

Pierre-Yves GUIHENEUF et al. (2006) « La Formation au dialogue territorial ». Ed. Educagri, 2006, p. 181.

Samuel Mercier (2012), « de la légitimation d'une partie prenante intermédiaire à la construction d'une responsabilité sociétale d'entreprise : le partenariat sociétal comme levier d'action stratégique », 2012

Yao Gnamien. (2014), « l'industrie minière face aux évolutions sociétales : quels impacts des attentes des populations et des collectivités locales sur le développement des projets miniers ? », Ecole nationale supérieure des mines de Paris, 2014.

Yakovleva, N. (2005). Corporate social responsibility in the mining industries, Pr David Crowther, UK.

Yin, R. (2003), Case study research. Design and methods. 3e ed., Californie: Sage Publications, 179 p.

Yin R. (1994), Case study research. Design and Methods. 2nd Edition. Sage Publications, 161 p.

Yves Livian (2016), “ pour une approche critique de la RSE en Afrique: le cas du secteur minier aurifère”, 2016

Yvon Pesqueux (2015), « De la gouvernance », HAL, archives –ouverts.fr, 2015.