

La RSE stratégique dans le secteur minier au Sénégal : incubateur d'inclusion de genre et de développement communautaire ?

Bakary Doucouré*

Résumé

La responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE) dite stratégique est une démarche de plus en plus plébiscitée à travers certains réseaux socioprofessionnels au Sénégal, y compris dans le secteur minier et extractif. Cet article pose la question de savoir si ce type de RSE favorise, notamment au niveau local/communautaire, l'inclusion de genre, d'une part, et, d'autre part, le développement. L'analyse, basée sur des cas empiriques, montre une contribution mitigée des initiatives de RSE stratégique à l'accomplissement de l'égalité/équité de genre et du développement au niveau communautaire. Parmi les principales causes de ce constat, se trouvent : les limites dans le dialogue et le processus de concertation/inclusion, la durée limitée de la plupart des initiatives et leur capacité à produire des effets et impacts durables, les préjugés et les stéréotypes dans la répartition des rôles sociaux des sexes et de genre, etc.

Mots-clés : RSE (stratégique), secteur minier/extractif, inclusion de genre, égalité/équité de genre, développement local/communautaire, développement durable, Sénégal

Abstract

So-called strategic corporate social/societal responsibility (CSR) is an increasingly popular approach in some socio-professional networks in Senegal, including in the mining and extractive sector. This article raises the question of whether this type of CSR promotes, particularly at the local/community level, gender inclusion on the one hand and development on the other. The

* Enseignant-chercheur, Section de Sociologie, UFR Lettres & Sciences Humaines.
Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal.
Email : doucourebakary@yahoo.fr; bakary.doucoure@ugb.edu.sn

analysis, based on empirical cases, shows a mixed contribution of strategic CSR initiatives to the achievement of gender equality/equity and development at the community level. Among the main causes of this observation, there are the limits in the dialogue and consultation/inclusion process, the limited duration of most initiatives and of their capacity to produce lasting effects and impacts, prejudices and stereotypes in the distribution of sex and gender roles, etc.

Keywords: CSR (strategic), mining/extractive sector, gender inclusion, gender equality/equity, local/community development, sustainable development, Senegal

Concept à géométrie variable (Vincent 2012; Gond & Igalens 2008; Evans 2007), la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE) est désormais une notion qui s'est largement vulgarisée dans le secteur minier (Reeve 2017; Campbell & Laforce 2016; Lado *et al.* 2011). Elle manifeste les évolutions dans la gouvernance des entreprises ou des organisations tant privées que publiques. Elle regroupe l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les entreprises et allant au-delà de leurs obligations légales (Gamu *et al.* 2015; Dashwood 2012) dans le but de respecter les principes du développement durable. En tant que démarche et pratiques, la RSE relève de la gouvernance d'entreprise et y participe simultanément, comme l'illustrent les cas relevés dans le secteur minier extractif au Sénégal.

Le secteur minier sénégalais comprend une diversité d'entreprises pour lesquelles la RSE apparaît comme un facteur jouant pour l'obtention de l'autorisation (ou licence) sociale d'opérer (*social license to operate*), notamment dans un contexte de quête de légitimation (Diallo 2017:188) ou de légitimité (Campbell & Laforce 2016), et de pressions multiples subies par celles-ci (Minzberg 2004:105; Diallo 2017). Elle est aussi un engagement pris par l'entreprise pour générer des effets sociaux, économiques et environnementaux visant à compenser les externalités négatives induites par celles-ci (Carroll 1999). Elle englobe en tant que concept de nombreuses dimensions de la performance des entreprises, notamment économique, légale, éthique et philanthropique/discrétionnaire (Carroll 1999, 1991). Elle reflète la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses décisions et de ses actions sur l'environnement et la société (Mintzberg 2004), se traduisant par l'adoption de comportements responsables; ainsi parle-t-on de plus en plus de «conduite responsable des affaires». Ce qui fait de la RSE un moyen volontaire de compensation de ces externalités négatives, au-delà des formes de compensations et des obligations imposées par la législation (Gamu *et al.* 2015 ; Dashwood 2012). La RSE traduit donc une relation entre une entreprise et les autres organisations (ou acteurs sociaux).

Au Sénégal, outre la généralisation progressive de la RSE dans le secteur formel, les discours¹ relatifs à celle-ci font état de l'existence de plusieurs types de RSE, en l'occurrence : « RSE locale » ou « RSE communautaire », « autre RSE »/« vraie RSE », « RSE stratégique », « RSE internationale ». Le présent article est axé principalement sur la RSE dite stratégique. Moins un aboutissement ou une finalité, la RSE stratégique est présentée comme un travail continu (*work in progress*) prenant en compte aussi bien les Objectifs de développement durable (ODD) et d'autres normes et standards internationaux (OCDE², GRI³, Compact Global⁴, SFI⁵, BIT⁶, ISO 26000, etc.). Elle est ainsi à la fois une méthode de management, un outil d'influence et de dialogue, un outil de prévention des risques et des conflits. Dans le cadre de la RSE dite stratégique, les actions réalisées au profit des communautés minières ne sont pas en amont de la stratégie de RSE, mais sont censées découler d'un processus de dialogue et de consultation. La dimension stratégique de la RSE émane des risques et des coûts pouvant, pour les entreprises minières, être entraînés par la négligence de leurs responsabilités ou le refus de les assumer, tout comme elle émane de la capacité de celle-ci à renforcer l'image positive des entreprises auprès des parties prenantes en augmentant par exemple leur attraction, en favorisant le maintien des salariés et en entretenant la paix/la stabilité entre les parties prenantes. D'un point de vue théorique et conceptuel, elle est assujettie à des principes (comme la bonne gouvernance), aux objectifs de développement durable (dont l'objectif 5 correspondant à la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles) et à des normes (comme ISO 26000); et le dialogue entre les parties prenantes (Cazal 2011) en constitue à la fois une modalité conceptuelle et une condition pratique *sine qua non*. Dans le cas du Sénégal, l'actualité et la pertinence de la question genre et du développement local en matière de RSE se justifient par ailleurs par l'existence de disparités de genre et de développement entre les groupes sociaux ou encore entre les localités.

Partant des constats ci-dessus, cet article s'articule autour de la question suivante : la RSE stratégique constitue-t-elle une innovation en matière de gouvernance d'entreprise favorisant l'inclusion de genre, et au demeurant le développement communautaire (ou local)? De manière subsidiaire, l'article rend compte des instruments de gouvernance de la RSE stratégique, des acteurs (ou parties prenantes) et des mécanismes de dialogue dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de RSE (stratégique) des entreprises minières concernées. De ce fait, nous soutenons que pour contribuer au développement communautaire, la RSE stratégique doit d'abord être un incubateur d'inclusion de genre. Nous formulons que les entreprises minières au Sénégal visent en général, à travers leurs politiques

de RSE, à contribuer à l'inclusion de genre et au développement local ou communautaire. Des auteurs ont déjà essayé d'analyser les liens entre la RSE dans le secteur minier et le développement en Afrique (Randriamaro 2018; Campbell & Laforce 2016; Goyette-Côté 2016; Keita 2016; Darimani 2016). Pour ce qui est des théories du genre et du développement (Anderson 2003; Moser 1990; Molyneux 1985; Boserup 1970), elles se sont évertuées à montrer la place capitale et les rôles prépondérants des femmes dans toute stratégie de développement. Il émerge de cela qu'il existe des rôles de genres et que les femmes ont des rôles spécifiques/différents qui engendrent à la fois des besoins pratiques situés dans l'immédiat (ou le court terme) et des intérêts stratégiques situés dans le long terme (Anderson 2003). Ici, l'analyse est centrée sur les catégories de genre suivantes : les filles et les femmes, les garçons, les actifs précaires (jeunes et adultes) appartenant à certains groupes socioprofessionnels ou secteurs socioéconomiques, comme l'agriculture.

La première section de cet article est consacrée à la présentation de quelques arguments et théories en lien avec la RSE, le genre et le développement, ainsi qu'à la méthodologie de collecte des données empiriques. La seconde section présente les résultats. Enfin, l'analyse des résultats et la discussion sont engagées dans la troisième section.

Théories et méthodes

RSE, genre et développement : quelques pistes pour comprendre

Plusieurs théories et arguments voués à l'explication des pratiques des industries extractives et minières, y compris celles de RSE, peuvent être mentionnés comme : les théories ou les arguments *stabilistes*, voire *marketistes* faisant à la fois appel aux notions de paix, de stabilité (Téné 2012), de marketing (Bikanda 2012), de contrat social (Rosé 2006; Cazal 2011), mais aussi d'hypocrisie; les théories relevant de l'extractivisme, du néo-extractivisme et du post-extractivisme (Acosta 2014; Bos & Laverd-Meyer 2015; Grieco & Kyra 2016; Randriamaro 2018); l'argument de la « *beneficiation*⁷ » (Baxter 2005; Mutemeri & Peterson 2002; Cawood & Oshokoya 2013; Gamu *et al.* 2015) ; l'argument de la RSE comme la traduction d'un « capitalisme socialement responsable », etc. À cela s'ajoutent les multiples catégorisations des stratégies de RSE (Fouda 2014; Manwa & Manwa 2007; Carroll 1991).

Campbell et Laforce (2016:239) affirment que la question de la légitimité apparaît en raison d'un vide dans le processus de « légitimation partielle ». Or cette légitimation partielle est liée au fait que les stratégies de RSE privilégient la résolution des problèmes des investisseurs et occultent certains problèmes comme le développement socioéconomique des pays

concernés et la perpétuation des rapports de pouvoir asymétriques entre les parties prenantes. Dès lors, ils suggèrent, à l'instar de Harvey (2014), que pour l'obtention de leur acceptabilité sociale (ou licence sociale), les entreprises minières doivent se concentrer sur leurs stratégies d'affaires et non sur des stratégies de développement social dont la responsabilité incombe en priorité aux pouvoirs publics, en concertation avec les autres acteurs (collectivités locales, populations, compagnies minières, etc.).

Au cœur des arguments *stabilistes* et/ou *marketistes*, se trouve l'idée que la RSE est à la fois un moyen d'obtention de la paix et de la stabilité auprès des communautés minières, soit « un écosystème local durable⁸ », et un outil de marketing au service de l'image de ces entreprises. Pour certains, la RSE suggère un nouveau contrat social (Rosé 2006) conduisant à des partenariats entre plusieurs acteurs, bien que celui-ci ne soit pas dépourvu d'*impasse* (Cazal 2011). En revanche, d'autres voient la RSE comme une hypocrisie ou une duperie des entreprises visant à abuser le public, en ce sens que la vocation première de celles-ci est de préserver leurs intérêts propres.

Les discours sur l'extractivisme et ses dérivés contemporains (néo-extractivisme, post-extractivisme) suggèrent que pour sortir du sous-développement endémique causé par l'abondance des ressources naturelles et l'extractivisme primaire dans certains pays, il faut : une « bonne gouvernance » dans la gestion de ces ressources, une inclusion renforcée notamment par la participation accrue de la société civile au contrôle des opérations minières, une transparence financière, une expansion de l'investissement social dans les zones d'extraction. Partant de ce constat, les initiatives de RSE peuvent être considérées comme des contreparties très minimalistes au regard des profits et des bénéfices engrangés par les entreprises minières. Ce qui implique au demeurant les questions de profitabilité et de justice économique liées aux activités extractives. Randriamaro (2018), pour sa part, affirme que les femmes et les filles subissent plus que les hommes et les garçons les impacts négatifs des industries extractives « sans en tirer de réels bénéfices ».

L'idée de « capitalisme socialement responsable » renvoie pour l'entreprise à concilier la maximisation de son profit sur le long terme et la réponse aux problèmes de la société par la satisfaction des besoins des populations locales. Elle se traduit par exemple par le soutien de l'entreprise à l'emploi de certains groupes (jeunes, femmes, groupes défavorisés/vulnérables, populations pauvres, etc.), mais surtout par l'intégration des initiatives de RSE dans la stratégie globale de l'entreprise.

Partant des données de terrain et au regard des arguments et théories ci-dessus, nous formulons que l'objectif de l'autonomisation socioéconomique des groupes cibles et des communautés impactées, mais aussi celui de

contribuer au développement local (ou communautaire) à travers la RSE conduisent de plus en plus les entreprises à s'appuyer sur les contextes socio-économiques locaux et nationaux en matière d'inclusion de genre et de développement afin d'élaborer leurs politiques de RSE.

Toutefois, les actions visant les groupes spécifiques et les plus vulnérables ne sont pas suffisamment inspirées des politiques structurelles, tant en matière de promotion de l'égalité de genre qu'en matière de développement communautaire ; elles sont peu aptes à se poursuivre après la fin des projets miniers. Cela résulte en partie des limites du dialogue et de la consultation entre les parties prenantes. Il y a également des limites dans l'implication des pouvoirs publics et des destinataires, notamment dans un contexte d'extraction minière où les relations de pouvoir sont le plus souvent marquées par une asymétrie et des déséquilibres criants.

Méthodes

Les données proviennent d'une enquête de terrain réalisée entre août 2019 et février 2020 auprès de quatre compagnies minières et de leurs parties prenantes. Afin de diversifier l'échantillon, les entreprises concernées ont été choisies en tenant compte prioritairement de la zone d'implantation (site opérationnel) et du type de ressource exploitée. Il s'agit de : Sabodala Gold Operations (SGO), Petowal Mining Company (PMC SA), SOCOCIM Industries et Dangote Cement Sénégal (DCS). Leurs sites opérationnels se situent respectivement à : Sabodala (Département de Saraya/Région de Kédougou) pour SGO, Mako (Département de Kédougou/Région de Kédougou) pour PMC SA, Rufisque (département de Rufisque/région de Dakar) pour SOCOCIM Industries et Pout (Département Thiès/Région de Thiès) pour DCS. En outre, l'enquête a ciblé les différentes catégories de parties prenantes à différents niveaux : national, intermédiaire et local. En l'absence d'une base de sondage pour les entreprises et les parties prenantes, nous avons opté pour la constitution d'un échantillon « boule de neige » en le combinant avec un échantillon raisonné afin d'assurer la représentation de toutes les catégories d'acteurs. La stratégie d'enquête a été ainsi construite en s'appuyant à la fois sur des personnes-ressources et des personnes déjà enquêtées pour identifier de nouveaux enquêtés répondant aux principaux critères de constitution de l'échantillon, à savoir :

- (i) l'appartenance à l'une des catégories de parties prenantes,
- (ii) la présence de filles et de garçons, de femmes et d'hommes, d'actifs (jeunes et adultes) de certains secteurs socioprofessionnels et économiques,
- (iii) la connaissance de la stratégie RSE de l'entreprise concernée ou le fait d'être bénéficiaire des actions de RSE.

Les données présentées sont essentiellement qualitatives et résultent d'une triangulation des informations issues de sources différentes (primaires et secondaires) et de parties prenantes multiples. D'une part, il y a les données issues des entretiens individuels (semi-directifs et directifs) et des entretiens collectifs, des observations dans certains sites d'enquêtes, des ateliers de restitution et de partage de rapports de RSE ou de durabilité, mais aussi des forums. D'autre part, il y a les documents fournis par les enquêtés, les rapports officiels et autres informations publiées sur les sites officiels des entreprises minières, des organismes et des institutions concernés. L'analyse de contenu a été privilégiée pour l'exploitation de l'ensemble des données.

La collecte des données s'est opérée à plusieurs niveaux : central (national ou siège), intermédiaire (déconcentré ou décentralisé) et communautaire (local ou infra-local) ; et les outils de collecte (guides d'entretien et d'observation) ont été élaborés en fonction des cinq catégories de parties prenantes ciblées. Premièrement, au sein des communautés d'accueil, plusieurs types d'acteurs ont été rencontrés, dont : des représentants des groupes et associations de jeunes, de femmes et d'habitants, des représentants de groupes socioprofessionnels (paysans/cultivateurs, orpailleurs, etc.), des gérants d'infrastructures communautaires (forages, etc.), des autorités traditionnelles (chefs de village, notables), des autorités religieuses et coutumières (imams). Deuxièmement, pour les entreprises minières, les enquêtes se sont déroulées principalement à deux niveaux : celui du siège (avec le personnel de direction notamment⁹) et dans les zones d'opérations ou d'implantation (avec des employés et des responsables techniques de certains départements¹⁰). Troisièmement, au sein des collectivités territoriales et des institutions décentralisées, les acteurs suivants ont été rencontrés : les élus locaux¹¹, les membres de commissions techniques¹². Quatrièmement, pour les pouvoirs publics et les services techniques de l'État, la collecte s'est déroulée à trois niveaux : central, intermédiaire et communautaire. Au niveau central, les entretiens et les rencontres ont eu lieu avec des hauts fonctionnaires¹³ du ministère des Mines et de la Géologie et des directions relevant de celui-ci, mais aussi des administrateurs d'organismes publics comme le Comité national ITIE Sénégal¹⁴.

Au niveau intermédiaire (notamment régional ou départemental), des entretiens ont été réalisés avec des autorités administratives¹⁵, des chefs de service de l'administration déconcentrée¹⁶, tandis qu'au niveau communal et communautaire, des fonctionnaires et des agents de l'État ont aussi été interviewés dans différents secteurs, dont : la santé (infirmiers-chefs de poste), l'éducation (enseignants, chefs d'établissements). Enfin, et plus particulièrement dans la région de Kédougou, des opérateurs économiques agissant à titre de fournisseurs/prestataires de services ou de sous-traitants ont été également interviewés.

Résultats : microscopie de la RSE stratégique au Sénégal

La « RSE stratégique » en quelques points

L'impulsion de cette conception de la RSE s'est faite en partie à travers des réseaux professionnels, des structures de conseil et d'appui aux entreprises, dont le réseau Initiative RSE Sénégal et le cabinet CFPMI¹⁷. Considérée d'abord comme une méthodologie, ses promoteurs la réfèrent à plusieurs standards élaborés par divers organismes (OCDE, GRI, Pacte mondial, SFI, BIT, ISO 26000, etc.). En outre, la contribution des entreprises à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) occupe une place importante dans la RSE dite stratégique qui est aussi assimilée à une démarche holistique, en ce sens qu'elle nécessite l'implication de toutes les parties prenantes¹⁸. Ce qui fait dire à l'un de ses promoteurs que :

« La RSE stratégique permet notamment d'expliquer les finalités et les enjeux de la RSE, d'assurer le dialogue entre les parties prenantes tout en exposant à chacune d'elles les limites de l'entreprise¹⁹ ».

Le dialogue est considéré comme une condition *sine qua non* de la RSE dite stratégique, notamment à travers la capacité de chaque partie prenante d'influencer celui-ci. L'instauration du dialogue entre les parties prenantes nécessite une interconnaissance mutuelle permettant une identification des enjeux pour chacune d'elles. Ainsi, l'établissement du dialogue donne lieu à la définition de la matérialité des enjeux à travers l'analyse de la matérialité²⁰ qui, en retour, favorise le dialogue. La matérialité, dans le cadre du *reporting* du développement durable, est le principe qui détermine les enjeux (pertinents) jugés suffisamment importants pour qu'ils soient couverts dans le rapport de RSE ou de durabilité de l'entreprise.

Outre le dialogue, la RSE stratégique se construit à partir des principes comme la transparence, la redevabilité, le respect des intérêts des parties prenantes et des droits humains, la légalité ou le respect de la législation en vigueur, le respect des normes internationales de comportements, mais aussi le devoir de vigilance. Dans une démarche de RSE stratégique, ces différents principes constituent un tout. Ainsi, la transparence et la redevabilité s'apprécient respectivement en analysant les pratiques de chaque entreprise en matière de RSE et en définissant des indicateurs. Quant à la légalité, elle renvoie à la conformité avec la législation tant au niveau national qu'international. Enfin, le devoir de vigilance exprime la nécessité, voire l'obligation pour l'entreprise de veiller à sa responsabilité propre, mais aussi à celle des entreprises partenaires ou sous-traitantes dans de nombreux domaines comme le respect de la législation en vigueur et des droits humains.

La démarche de RSE stratégique est soumise à plusieurs impératifs sur le plan opérationnel parmi lesquels :

- (i) la mise en place d'un comité RSE,
- (ii) la révision complète des *process* au sein de l'entreprise,
- (iii) l'identification des impacts sociétaux,
- (iv) l'identification de l'ensemble des parties prenantes et des enjeux spécifiques pour chacune d'elles, et, enfin,
- (v) l'élaboration d'une stratégie de RSE partagée par l'ensemble des parties prenantes.

Des entreprises minières en mode « RSE stratégique »

La traduction du modèle de RSE stratégique dans le secteur minier au Sénégal peut être observée à travers des entreprises minières comme SGO, PMC SA et SOCOCIM Industries qui sont toutes les trois membres du réseau Initiative RSE Sénégal. SGO et PMC SA sont deux entreprises aurifères, tandis que l'activité principale de SOCOCIM Industries relève de la cimenterie. DANGOTE Cement Sénégal (DCS), quant à elle, opère également dans le secteur de la cimenterie à l'instar de SOCOCIM Industries, mais elle n'est pas membre du réseau Initiative RSE Sénégal. Néanmoins, on relève plusieurs similarités entre la démarche RSE de DCS et les trois autres entreprises.

SGO, PMC SA, SOCOCIM et DCS : de quelques éléments d'identité et de convergence

SGO est une filiale de la société aurifère canadienne Teranga Gold Corporation. Actuellement, sa principale mine en cours d'exploitation au Sénégal se situe à Sabodala²¹, dans le département de Saraya et la région de Kédougou (sud-est du Sénégal). Son effectif est estimé à 1 310 salariés²² en 2018, dont 92 pour cent d'hommes et 8 pour cent de femmes.

PMC SA est une filiale du groupe minier australien RESOLUTE MINING Ltd²³. Sa mine en cours d'exploitation au Sénégal est située à Mako dans la commune rurale de Tomboronkoto (région de Kédougou). En 2018, soit la première année d'exploitation de la mine aurifère, l'effectif total à la mine de Mako est de 953 travailleurs, dont 832 hommes et 121 femmes²⁴.

Créée en 1948, SOCOCIM Industries a été nationalisée en 1978, avant de devenir en 1999 la propriété du groupe français VICAT. Implantée principalement dans les régions de Dakar et de Thiès au Sénégal (en l'occurrence à Rufisque, Bargny, Pout et Ngoundiane), son effectif actuel est estimé à 300 salariés environ en 2019.

Dangote Cement Sénégal (DCS) est une filiale du groupe nigérian Dangote Cement. Elle a démarré sa production au Sénégal en décembre 2014. L'activité de DCS impacte principalement quatre communes situées dans la région de Thiès : Keur Moussa, Pout, Diass et Mont-Rolland. En 2018, le nombre d'employés permanents de DCS est estimé à 254 salariés, dont 34 femmes et 220 hommes.

SGO, PMC SA et SOCOCIM Industries sont toutes les trois membres du réseau « Initiative RSE Sénégal », contrairement à DCS. Toutefois, la gouvernance²⁵ de la RSE dans ces quatre entreprises présente plusieurs points de ressemblance. Il y a notamment :

- (i) l'exercice de l'analyse de matérialité et l'instauration du dialogue avec les parties prenantes,
- (ii) l'élaboration d'un rapport annuel de RSE ou de durabilité conformément à certains indicateurs,
- (iii) la volonté de contribuer à la réalisation des ODD à travers certaines actions et des projets spécifiques,
- (iv) mais aussi la signature, en l'occurrence par SGO, PMC SA et SOCOCIM Industries, de chartes élaborées par le réseau Initiative RSE Sénégal et le cabinet CFPMI comme la charte « RSE et développement durable des entreprises du Sénégal » ou encore la charte « Diversité ».

De quelques spécificités en matière de gouvernance de la RSE

Chacune des quatre entreprises présente des spécificités tant dans sa gouvernance globale d'entreprise que celle de sa stratégie de RSE.

Pour SGO, ses quatre piliers en matière de RSE sont :

- (i) la bonne gouvernance qui comprend la transparence, le dialogue ouvert et la collaboration avec toutes les parties prenantes,
- (ii) la promotion et le développement des employés dans un environnement sécuritaire,
- (iii) l'atténuation des impacts des activités minières sur les populations et l'environnement à travers une gestion active,
- (iv) le partage des bénéfices à travers la création d'opportunités de développement socioéconomique à long terme.

Elle a élaboré un document de stratégie de développement territorial. Depuis 2015, SGO est aussi partenaire du Pacte mondial de l'ONU (UN Global Compact). Et depuis l'adhésion du Sénégal à l'Initiative pour la Transparence des industries extractives (ITIE) en 2013, SGO publie chaque année un rapport relatif à ses paiements au gouvernement du Sénégal. Il y

a au cœur de sa stratégie de RSE deux processus essentiels : l'un consiste en la tenue de consultations régulières avec les différentes parties prenantes au niveau régional²⁶ et l'autre consiste en l'organisation d'un atelier national de restitution du rapport annuel de responsabilité. De manière spécifique, le dialogue s'opère à travers des mécanismes particuliers selon les catégories de parties prenantes : des réunions régulières sont tenues avec les communautés impactées dans le cadre du « Forum de négociations », tandis que le dialogue avec les fournisseurs/prestataires locaux se fait dans le cadre de la « Plateforme des fournisseurs locaux des entreprises minières de Kédougou (Plafomine) » mise en place par ces derniers, etc. Pour 2018, les actions en matière de RSE concernent en priorité : la santé, l'éducation, la jeunesse, l'amélioration des conditions socioéconomiques des communautés et des groupes, l'environnement. Les différentes actions sont soutenues et financées à travers deux fonds : le fonds social de Sabodala et le fonds de Gora.

PMC SA, pour sa part, a créé un fonds d'investissement social et environnemental (dénommé FISE) destiné en priorité à appuyer le développement économique et social des collectivités territoriales impactées dans la zone d'intervention du projet minier. Les actions et microprojets relevant du FISE couvrent, au niveau local et communautaire, les secteurs d'intervention suivants :

- (i) la santé,
- (ii) l'éducation,
- (iii) l'hydraulique rurale,
- (iv) la jeunesse et le sport,
- (v) les infrastructures,
- (vi) la lutte contre la pauvreté,
- (vii) l'urbanisme,
- (viii) l'électrification, et
- (ix) la planification.

Les modes et les mécanismes d'interactions de PMC avec les parties prenantes varient selon chaque groupe. Par exemple, les interactions de PMC avec les communautés locales s'opèrent par le biais de plusieurs mécanismes et de structures consultatives locales (permanentes ou ponctuelles) comprenant des représentants élus. Il s'agit, en l'occurrence, du comité consultatif local²⁷, du groupe de travail technique pour l'emploi²⁸, du comité de vigilance²⁹. En outre, il existe des réunions de coordination spécifiques au projet minier, des assemblées villageoises trimestrielles, un mécanisme de gestion des griefs³⁰, des panneaux d'affichage communautaire et une enquête de veille socioéconomique.

Concernant SOCOCIM Industries, c'est en partie à travers sa fondation qu'elle réalise ses actions de RSE. Créée en 2010, la fondation SOCOCIM Industries constitue d'une certaine manière le bras technique de l'entreprise en matière de RSE. Sa principale vocation est de financer des projets destinés aux femmes et aux jeunes, et d'aider les populations à sortir de la pauvreté. Ainsi, pour son administratrice,

« Le rôle de la Fondation ne consiste pas à faire de l'assistanat. Elle donne la chance à des personnes désireuses de réaliser leurs projets et d'être autonomes³¹ ».

Les actions et projets financés entre 2013 et 2017 par SOCOCIM Industries dans le cadre de sa responsabilité sociétale, concernent les cinq secteurs suivants :

- (i) la promotion socio-économique,
- (ii) l'éducation et le sport,
- (iii) l'environnement et le patrimoine,
- (iv) les arts et la culture,
- (v) la citoyenneté et la solidarité.

Quant à DCS, sa gouvernance met en avant, d'une part, la promotion de la diversité, du leadership et de l'entrepreneuriat dans l'entreprise et les communautés concernées, et, d'autre part, la recherche de la durabilité et de l'inclusion. Il s'agit par conséquent d'avoir un impact bénéfique sur la société à travers sa gouvernance d'entreprise en général et sa politique de RSE en particulier. DCS a structuré sa politique de RSE autour de six volets que sont :

- (i) le volet social,
- (ii) l'habitat social et l'environnement,
- (iii) la jeunesse et l'éducation,
- (iv) le sport et la santé,
- (v) la collaboration avec l'amicale des femmes de l'entreprise,
- (vi) la mise en place d'une plateforme de concertation RSE.

Dans le but d'améliorer sa gouvernance en matière de RSE, notamment en favorisant l'implication et la participation de l'ensemble des parties prenantes au processus, DCS a également mis en place une plateforme de concertation RSE au niveau local et institué un programme de visites et d'échanges récurrents avec les populations (dont les chefs de village). La plateforme de concertation est composée de représentants : de l'administration locale

(en l'occurrence la sous-préfecture de Keur Moussa), des collectivités territoriales (conseil départemental³² et conseils communaux³³) et du staff de DCS³⁴. Les rencontres au sein de cette plateforme se font régulièrement, suivant une périodicité allant de 2 à 3 mois, ou sur la demande d'une des parties prenantes en cas d'urgence. Outre sa vocation qui consiste à favoriser la communication entre les parties prenantes, la plateforme locale de concertation RSE participe également à la sélection de projets de financement soumis par les conseils communaux des localités impactées.

De quelques actions et initiatives de RSE en lien avec la promotion du genre et le développement

Les actions mises en œuvre dans le cadre de la RSE par ces quatre entreprises sont conçues comme des réponses à des problématiques locales, tout en demeurant en adéquation avec des objectifs et des politiques de développement tant au niveau national que global. La synthèse des actions et initiatives mises en œuvre par ces quatre entreprises permet d'identifier plusieurs axes d'intervention en lien avec la prise en compte du genre dans leurs stratégies et le développement au niveau local/communautaire.

- L'encouragement à l'entrepreneuriat féminin au niveau local : l'exemple des soutiens de la Fondation SOCOCIM à des groupements féminins de Rufisque pour l'extension de leurs activités de transformation céréalière ; le financement par DCS de la formation des femmes à la transformation des produits locaux et l'appui à la commercialisation des produits transformés.
- Le soutien aux activités productives et la promotion socioéconomique en général : c'est le cas des actions d'appui aux producteurs de semences de maïs du Saloum par la SOCOCIM.
- Le renforcement du capital humain et des compétences professionnelles au niveau local/communautaire et national, à l'instar des soutiens de la SOCOCIM pour le renforcement du leadership féminin et des organisations féminines, des appuis divers aux élèves et aux étudiants en bourses d'études et en logement aussi bien par PMC SA, SGO, SOCOCIM et DCS, du financement par DCS de la formation des étudiants à certains métiers.
- La rénovation et la construction d'infrastructures publiques, communautaires et administratives dans plusieurs secteurs comme l'éducation (SGO, PMC SA, DCS et SOCOCIM), la santé (SGO, PMC, DCS), la construction d'un pont à Keur Moussa et la réhabilitation de la route de Ngomène par DCS, etc.
- Les programmes de réinstallation des populations déplacées à l'instar de ceux mis en œuvre par SGO à Niakafiri (région de Kédougou), par DCS à Galane (région de Thiès).

Bien que les parties prenantes des différentes sociétés minières apprécient positivement les actions et investissements réalisés dans le cadre des politiques de RSE, elles expriment également de nombreuses insatisfactions, voire des divergences vis-à-vis de certaines actions publiques. Ces insatisfactions et ces divergences portant en partie sur les montants alloués à certains projets ou actions s'expliquent par plusieurs raisons. Outre le manque de pertinence et d'efficacité de certaines actions de RSE, des parties prenantes (leaders communautaires, agents des services techniques déconcentrés de l'État, etc.) et certaines catégories de genre (femmes, jeunes) déplorent également leur faible implication dans les processus de prise de décision menant à l'élaboration et la sélection des projets et des actions en matière de RSE, à la détermination du montant des financements alloués, voire à l'identification des cibles prioritaires. En effet, en matière de RSE, compte tenu de la nature volontaire des actions, la détermination des actions, des projets, des investissements et des montants relève souvent des prérogatives et de la volonté des entreprises minières. Les destinataires et les bénéficiaires des actions en matière de RSE, en l'occurrence les communautés minières, apparaissent à ce titre davantage comme de simples réceptacles sans un réel pouvoir délibératif.

Analyse et discussion

Au Sénégal aussi, à l'instar d'autres pays en Afrique et dans le reste du monde, deux logiques s'opposent souvent dans le cadre de l'exploitation minière : la légitimité clamée par les communautés et la légalité brandie par les sociétés minières. Dans le premier cas, les populations mettent en avant leur légitimité à bénéficier pleinement des retombées de l'exploitation minière pour de multiples raisons (Téné 2012) : la primauté de leur présence dans les zones d'exploitation, mais aussi la confiscation, l'expropriation et même la destruction de leurs patrimoines (fonciers, culturels, écologiques, naturels, etc.) par l'État à travers l'octroi de permis miniers et par les compagnies minières. Les actions, réalisations et autres investissements sociaux des entreprises minières sont considérés par les communautés impactées comme étant à la fois un dû, des contreparties et des compensations nécessaires, voire obligatoires. Dans le second cas, les sociétés minières mettent en avant la légalité de leur présence, autorisée par les pouvoirs publics (État, gouvernement, autorités locales, etc.) à travers l'attribution de permis miniers et l'établissement de conventions minières. Cette présence légale est souvent obtenue à la suite de procédures administratives multiples (comme l'obtention d'un permis environnemental), d'une période d'attente plus ou moins longue au cours des différentes phases (recherche, exploration et

exploitation), de contributions financières et d'investissements (matériels, etc.) jugés conséquents par elles. Dans ce contexte, les initiatives et les actions développées par les entreprises au profit des différentes catégories de parties prenantes et de genre demeurent des compromis et des engagements volontaires contribuant à la pacification des relations et des interactions, ainsi qu'à l'atténuation des conflits. Il en découle que les arguments stabilistes et marketistes tantôt présentés trouvent ici une résonance, et même une justification empirique. Néanmoins, les différentes et nombreuses initiatives des compagnies minières en matière de RSE ne suffisent pas à satisfaire définitivement les préoccupations d'égalité/équité de genre et celles liées au développement qui interpellent la plupart des acteurs (communautés, élus, gouvernants, société civile, ONG, etc.). Ces limites sont en partie liées à la gouvernance de la RSE dans les entreprises concernées et dont les principaux piliers doivent être : le dialogue, la transparence, la redevabilité, la durabilité et l'égalité/équité de genre.

Pour ce qui est de la RSE stratégique, elle apparaît comme une manière de mettre localement en pratique et de rendre opérationnelle la version internationale de la RSE, ce qui tend par ailleurs à ce que Persais (2010) qualifie, en parlant de la gestion de la RSE dans un contexte international, de « glocalisation des pratiques ». En effet, on relève que même si les approches des entreprises minières se réfèrent à un cadre conceptuel et normatif similaire (parfois même identique), leurs pratiques en termes d'actions et de mise en œuvre de la RSE, sont quant à elles, différenciées en raison notamment des contextes locaux (Fouda 2014), des ressources et des moyens de chaque entreprise, de ses priorités, de ses valeurs, etc. L'exemple de SGO, PMC et SOCOCIM montre quelques-unes de leurs différences en matière de RSE, bien que leur approche de RSE soit qualifiée de stratégique. En y ajoutant DCS, qui n'est pas membre du Réseau RSE Sénégal, on constate néanmoins que les quatre entreprises partagent des méthodologies voisines en matière d'élaboration de leur politique/stratégie de RSE. Ce qui conduit à considérer que la RSE dite stratégique correspond d'abord à un référentiel ou à un réservoir de principes et de méthodologies et à un cadre normatif varié à partir duquel chaque entreprise élabore sa politique de RSE en fonction de ses priorités, des attentes des parties prenantes, mais aussi des ressources disponibles. On constate cependant que les piliers forts de la RSE stratégique (le dialogue, l'articulation avec des normes et des politiques à différentes échelles, l'intégration de la durabilité et la prise en compte du genre) ne sont pas rendus opératoires de manière identique par les différentes entreprises.

Le dialogue : un pas nécessaire encore insuffisant pour atteindre l'inclusion de genre et le développement communautaire

Dans l'approche GED (Genre et Développement), le développement n'est pas un processus linéaire, mais plutôt un processus dynamique avec des potentialités de changement et visant à donner des chances égales aux hommes et aux femmes bénéficiaires des actions de développement. Cette approche considère les femmes ainsi que les groupes défavorisés et/ou vulnérables comme des agents de développement et non seulement comme des bénéficiaires du développement. Dans cette approche, les actions, les projets et les mesures adoptés peuvent être catégorisés selon cinq types : les projets *insensibles au genre*; les projets *neutres au genre*; les projets *sexospécifiques*; les *actions positives*; et les projets *sensibles au genre* qui incorporent l'analyse genre et visent à éliminer progressivement les inégalités. L'approche GED, pour être efficace, nécessite de combiner deux approches (*twintrack approach*) consistant : d'une part, à élaborer des projets spécifiques pour les femmes et les autres catégories socioprofessionnelles défavorisées et, d'autre part, à adopter une approche transversale. L'intégration du genre est assujettie à plusieurs processus comme :

- (i) l'application de la législation en matière de genre,
- (ii) l'existence d'une volonté politique forte et d'engagements opérationnels en matière d'égalité de genre,
- (iii) l'élaboration de plans et de budgets sensibles au genre,
- (iv) un changement institutionnel,
- (v) la production de données sexospécifiques (vi) la réalisation d'analyses de genre, et,
- (vii) l'accès à l'information.

Quant à *l'approche intégrée de l'égalité entre les sexes (prise en compte des genres)* ou *gender mainstreaming* (Daupin & Sénac-Slawinski 2008), elle vise l'atteinte de l'égalité (*de facto* et non seulement *de jure*) des genres (Morris 1999); elle nécessite une analyse de genre pour comprendre les possibilités et les obstacles à l'égalité de genre à tous les niveaux (micro, méso et macro), ainsi qu'une planification basée sur le genre.

Dans une démarche de RSE stratégique, le dialogue (entre les parties prenantes) demeure un moteur capital censé permettre à la fois la concertation, la participation et l'implication de toutes les parties prenantes. Il permet une identification pertinente des besoins (pratiques) et des intérêts (stratégiques) des acteurs, des actions et des investissements en faveur des cibles (Bikanda 2012), dans la perspective notamment de l'atteinte

des objectifs en matière de promotion de l'égalité/équité de genre et de développement au niveau local/communautaire en l'occurrence. Dans le cas de SGO, PMC SA, SOCO CIM SA et Dangoté Cement Sénégal, le dialogue est initié à travers plusieurs mécanismes : visites informelles, planification de rencontres régulières, mises en place de plateformes, consultations avec les élus et les gouvernements locaux/conseils municipaux, etc. Néanmoins, les mécanismes existants ne garantissent pas toujours, malgré le volontarisme des entreprises minières, une représentation fiable des communautés, des différents groupes sociaux (en l'occurrence les femmes et les jeunes). Ils ne garantissent pas non plus la bonne implication de certains services de l'État au niveau déconcentré pour une identification pertinente des besoins, un suivi efficace des projets et des réalisations en matière de RSE, etc.

Les instances de représentation politique (tels les gouvernements locaux et les assemblées locales) reflétant souvent les déséquilibres et les inégalités de pouvoir au sein de la société, les interlocuteurs demeurent parfois incompétents à exprimer efficacement les besoins et les intérêts des communautés et de certains groupes tels que les enfants (filles et garçons), les femmes ou encore les actifs précaires. Cette incompétence conduit donc à choisir et à suggérer des actions, des réalisations et des investissements de portée limitée, peu propices à contribuer durablement à l'inclusion de genre et au développement communautaire. Dans le cas de la RSE dite stratégique en particulier, la concertation entre les parties prenantes et l'implication des bénéficiaires des actions constituent même des conditions obligatoires, bien que soumises à des procédures et à des cadres de concertation pouvant être différents selon les entreprises. La légitimité et la validité de la concertation et de l'implication des parties prenantes sont assujetties à l'existence de procédures et cadres de concertation partagés et reconnus par les parties prenantes.

Concernant SGO, PMC SA, SOCO CIM Industries et Dangote Cement Sénégal, la question du genre, au sens large, apparaît comme une préoccupation commune à la quasi-totalité des parties prenantes. Toutefois, les initiatives de RSE stratégique, telles qu'elles se présentent dans ces quatre entreprises, oscillent davantage entre des initiatives à *caractère sexo-spécifique* et *des actions positives*. Celles-ci apparaissent moins comme des *initiatives* (des réalisations, des actions) *sensibles* au genre, c'est-à-dire des projets d'ordre général incorporant une analyse selon le genre et visant l'élimination progressive et durable des inégalités. La nature des initiatives, associée aux limites du dialogue évoquées précédemment et au fait qu'elles ne relèvent pas toujours des priorités définies à la base (groupes, communautés, plans locaux/communaux de développement) réduit leur sensibilité au genre, même quand elles sont sexo-spécifiques ou positives.

L'exemple de SGO, PMC SA, SOCOCIM Industries et Dangote Cement Sénégal montre que la quête de l'autonomisation économique des femmes ainsi que d'autres groupes socioprofessionnels fait souvent partie des objectifs mentionnés dans le cadre des initiatives d'action et de financement en matière de RSE stratégique. Cette quête de l'autonomisation économique des femmes et des groupes socioprofessionnels défavorisés à travers les initiatives de RSE s'élabore en partie par la mise en place d'activités génératrices de revenus, le renforcement des capacités et des compétences professionnelles, etc. Outre les avantages que procure la RSE aux bénéficiaires, l'objectif d'autonomisation socioéconomique apparaît pour les entreprises comme un moyen de contribuer au développement communautaire ou local.

Le dialogue comme facteur d'incitation à la transparence, la redevabilité et la durabilité

Le dialogue est à la fois un palier et un pilier importants dans toute démarche de RSE dite stratégique. Il incite à des concertations entre les parties prenantes, en favorisant la participation des différents groupes d'acteurs au processus décisionnel. Un dialogue inclusif et équilibré entre les parties prenantes joue comme un facteur incitant à la transparence dans les procédures et les décisions adoptées, à la redevabilité des acteurs (ou des parties prenantes) et à la durabilité des actions entreprises. Néanmoins, le problème du dialogue demeure le caractère asymétrique des relations de pouvoir existant entre les parties prenantes (Campbell & Laforce 2016:239). Or, pour Prieto-Carron *et al.* (2006), le pouvoir et la participation représentent deux éléments-clés du débat en matière de RSE et de développement. Ils voient la RSE comme «une arène de contestation politique» dans le sens macro (relations entre marché et État, et entre différents acteurs et groupes sociaux), mais aussi en relation avec la participation à la prise de décision.

La transparence dans les procédures et les décisions permet d'établir objectivement les initiatives faites en faveur des enfants (filles et garçons), des femmes et des actifs précaires. L'enjeu de la transparence dans le cadre du dialogue des parties prenantes consiste à orienter et à cibler de manière pertinente les initiatives en matière de RSE, à partir de la prise en compte des besoins sexo-spécifiques et des intérêts stratégiques de chaque partie prenante. Pour PMC SA par exemple, les initiatives et les actions financées dans le cadre de la RSE découlent en priorité d'un processus de dialogue avec plusieurs catégories de parties prenantes, dont les élus et les assemblées représentatives locales (conseils communaux et départementaux), les groupes sociaux et professionnels, etc. La transparence implique nécessairement

la redevabilité en ce sens que cette dernière contraint à rendre compte du respect (ou non) des procédures et des décisions établies, de l'atteinte (ou non) des objectifs et des résultats attendus par exemple en matière d'autonomisation socioéconomique, d'inclusion de genre ou encore de développement communautaire. Dans le cas de PMC SA et de SGO, la redevabilité de l'entreprise envers les parties prenantes s'opère à travers des mécanismes comme l'organisation d'ateliers de restitution des rapports annuels de RSE/ou de durabilité à plusieurs niveaux (national, régional, communautaire) et en présence des différentes catégories de parties prenantes. L'existence d'un dialogue inclusif et équilibré entre les parties prenantes joue également comme un facteur d'influence sur la durabilité des initiatives en matière de RSE. En effet, la transparence et la redevabilité agissent également comme une contrainte sur les entreprises pour réaliser des actions de RSE plus durables en faveur des différents bénéficiaires, dont les filles et les garçons (y compris les élèves), les femmes, les jeunes actifs et les groupes socioprofessionnels précaires et défavorisés de manière générale.

La RSE stratégique ou non : des finalités sans cesse adaptées

La RSE, qu'elle soit appelée stratégique ou non, est donc une pratique d'entreprise dont les finalités sont sans cesse adaptées. Cette adaptation continue se fait selon les contextes locaux et nationaux, mais aussi selon les urgences et les conjonctures (économiques, sociales, politiques, environnementales) et l'évolution des rapports de pouvoir entre les parties prenantes.

Les processus d'adaptation concernent aussi la gouvernance de la RSE, variable selon les entreprises, et qui peut s'appréhender à travers les modalités suivantes : les mécanismes de dialogue, de concertation et d'inclusion à l'égard des parties prenantes développés par les entreprises, l'adhésion à des organisations et des initiatives promouvant la RSE et le développement durable, la signature de chartes et d'engagements favorables à la RSE, etc.

Dans le cadre du développement des activités minières, une pluralité de relations s'établit entre les entreprises minières et les parties prenantes, et les actions réalisées en matière de RSE en sont une illustration. Les parties prenantes, comme le relèvent Kamdjoug et Antagana (2012:156), sont des communautés d'intérêt, tant internes qu'externes, qui sont en interaction avec les entreprises à travers des relations d'échange de services, d'écoute et de dialogue. Ainsi, il résulte de ces multiples interdépendances et de ces interactions plurielles des rapports de pouvoir, de domination et/ou de collaboration. Cependant, l'exemple des quatre entreprises en question (SGO, PMC, DCS et SOCOCIM) et de leurs différentes parties

prenantes montre bien que ces rapports entre les acteurs sont loin d'être égaux, y compris dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques et des actions de RSE. L'exemple de PMC SA et de ses parties prenantes montre à ce titre que le pouvoir décisionnel doit être partagé entre les acteurs afin d'éviter les risques de décalage ou d'inadéquation entre les décisions ou les choix en matière d'actions RSE, d'une part, et, d'autre part, les besoins exprimés et les attentes réelles des communautés minières et des groupes vulnérables. Compte tenu de l'inégalité des ressources (informations, connaissances, expertise, etc.) entre les acteurs et de leurs intérêts différents, les décisions en matière de développement communautaire reflètent d'abord les positions des acteurs dominants (en l'occurrence les entreprises minières et les représentants élus des gouvernements locaux). Or la garantie de l'inclusion de genre dans les choix en matière de RSE et d'un développement communautaire inclusif nécessite, dans le cadre de l'action publique, d'accorder aux citoyens ordinaires et aux groupes défavorisés un pouvoir délibératif.

De manière générale, les entreprises ont tendance à évaluer positivement les effets de leurs actions et réalisations, quelles que soient les finalités de celles-ci. Toutefois, tant les avis des populations et des groupes bénéficiaires que les analyses critiques portant sur les modes d'extraction (extractivisme, néo-extractivisme, post-extractivisme) permettent de relativiser les effets bénéfiques des initiatives de RSE en termes d'inclusion de genre ou de développement communautaire. D'autant que la durabilité des actions de RSE, entendue comme la capacité de maintien dans le temps, sans aide extérieure et sans épuisement des ressources existantes (Acosta 2014), n'est jamais assurée après la fin des projets miniers. Il faudrait donc que les initiatives de RSE tendent désormais vers des stratégies post-extractives durables pour faire de l'exploitation des ressources minières une bénédiction et exorciser la malédiction (ou le paradoxe de l'abondance) des ressources naturelles.

La *profitabilité* telle que définie par Baxter (2005) conduit clairement à relativiser la plus-value découlant de la RSE dans un contexte d'extractivisme minier au Sénégal. En effet, la *profitabilité* nécessite l'existence d'opportunités commerciales, d'autant qu'elle ne s'obtient que par la fabrication de produits manufacturiers à destination du grand public. Or, au Sénégal, la plupart des entreprises minières (notamment dans le secteur aurifère comme SGO et PMC SA) se limitent essentiellement au processus d'extraction de la matière première qui est ensuite exportée, transformée et commercialisée à l'extérieur. Par conséquent, la *profitabilité* de la RSE paraît bien marginale, notamment en termes de développement

communautaire. Il faudrait donc adapter à nouveau la RSE en en faisant également un outil de développement de l'ensemble de la chaîne de valeur dans le secteur minier, notamment par le renforcement des compétences des nationaux, le transfert de technologies, la formation à des emplois hautement qualifiés, le développement d'infrastructures manufacturières et commerciales au niveau national et local. L'ensemble de ces stratégies doit être sous-tendu par des politiques d'intégration transversale du genre.

Conclusion

Pour rappel, le Code minier du Sénégal (CMS), en cours d'application, ne fait aucune mention explicite à la RSE, encore moins à la RSE stratégique. Toutefois, les obligations assignées aux sociétés minières à travers plusieurs articles de ce Code établissent et engagent la responsabilité des entreprises dans différents domaines comme l'environnement et la réhabilitation de sites d'exploitation (article 29), le respect des règles d'hygiène, de santé, de sécurité, et la lutte contre le travail des enfants et les pires formes de travail (article 30), etc. Par ailleurs, la législation minière ne se limitant pas au Code minier national, elle englobe d'autres dispositions réglementaires telles que les directives et normes édictées au niveau sous-régional, voire régional et international (CEDEAO (Communauté économique des états de l'Afrique de l'ouest), OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires), ITIE, etc.). C'est ainsi que, dans le cadre de la révision des normes de l'ITIE, il a été élaboré en 2019 une nouvelle norme relative au genre qui indique que la participation des femmes et des groupes marginalisés est la clé d'un secteur extractif bien géré. Cette norme comprend plusieurs exigences, à savoir :

- (i) l'obligation pour les groupes multipartites de tenir compte de l'équilibre entre les sexes dans leur représentation,
- (ii) la nécessité de produire dans les rapports des données sexospécifiques,
- (iii) l'obligation pour les groupes multipartites de prendre en compte les problèmes d'accès et les besoins en information des différents genres et sous-groupes, et, enfin,
- (iv) l'incitation des parties prenantes à documenter leurs mécanismes contribuant à l'amélioration de l'égalité des sexes et de l'inclusion sociale.

Pour ce qui est de la RSE dite stratégique, elle n'est pas une innovation au sens de nouvelle création, mais plutôt une forme opérationnelle, adaptée et mise à jour de conceptions déjà existantes de la RSE d'essence internationale et néolibérale. Dans le meilleur des cas, l'innovation dans la RSE dite stratégique reste moins liée à ses références aux différentes normes et aux

standards internationaux qu'à la place centrale accordée au dialogue entre les parties prenantes. De ce fait, le dialogue peut également être appréhendé à la fois comme un moteur et un levier incitant à l'adoption d'un ensemble de principes, de pratiques et de décisions susceptibles de favoriser davantage l'inclusion de genre et de contribuer plus efficacement au développement des communautés et des différents groupes socioprofessionnels.

Les initiatives de RSE stratégique s'efforcent déjà d'intégrer la question du genre tout en visant à contribuer au développement communautaire et national. Dans leurs rapports annuels de RSE ou durabilité, de plus en plus d'entreprises minières au Sénégal s'évertuent à bien mettre en exergue leur contribution à certains ODD. Néanmoins, dans le contexte sénégalais, les initiatives de RSE (même stratégique) dans le secteur minier présentent un certain nombre de limites et de faiblesses. D'abord, par rapport aux ODD, l'une des principales questions est de savoir comment des stratégies éphémères et ponctuelles de RSE peuvent contribuer à la réalisation de stratégies durables (sur le long terme). Frynas (2005), pour sa part, considère que le développement promis à travers les stratégies RSE est un leurre et le qualifie de « faux développement », tandis que Gamu *et al.* (2015) pointent les effets limités de la RSE dans la réduction de la pauvreté. Ensuite, dans un contexte où le Sénégal fait face à des défis multiples, multiformes et multisectoriels, les attentes des parties prenantes vis-à-vis des entreprises minières sont généralement à l'échelle de ces défis. Cela conduit souvent la plupart des acteurs, en l'occurrence les communautés d'accueil, à voir dans les entreprises minières des organes de substitution à ceux de l'État, renforçant ainsi les attentes. Les actions et les investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de leur responsabilité apparaissent, dans ce contexte, souvent insuffisants pour les bénéficiaires face à l'ampleur des défis. De ce fait, même la RSE dite stratégique ne suffit pas encore à donner une entière satisfaction tant aux communautés d'accueil qu'aux autres parties prenantes.

Notes

1. Informations recueillies au cours des enquêtes exploratoires, des entretiens approfondis, mais aussi à travers certaines rencontres (forum RSE), des capsules de formations (cf. www.rsesenegal.com), ainsi que des documents divers.
2. Organisation de coopération et de développement économique.
3. Global Reporting Initiative.
4. Pacte mondial de l'ONU. C'est la plus large initiative RSE portée par l'ONU.
5. Société financière internationale.
6. Bureau international du travail.

7. Notion mentionnée par R. Baxter en 2005 et traduite ici en français par *profitabilité* ou *bénéficiabilité*.
8. Expression issue d'un entretien.
9. SGO, PMC SA, DCS ont toutes un siège à Dakar (capitale) et SOCOCIM Industries est basée à Rufisque (un département dans la région de Dakar).
10. Affaires corporatives et RSE ; HSE (Hygiène, Sécurité & Santé, Environnement).
11. Conseillers municipaux, maires, présidents de conseils départementaux.
12. Notamment la commission d'attribution des marchés.
13. Secrétaire général et directeurs.
14. Secrétaire permanent et coordinateur du Comité.
15. Gouverneur et/ou gouverneurs adjoints, préfets et sous-préfets.
16. Notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'agriculture, de l'hydraulique, du développement rural et local, etc.
17. Entretiens réalisés en août 2019.
18. Cette notion désigne toute entité ou personne pouvant raisonnablement être affectée de manière significative par les activités, les produits et les services de l'organisation, et dont il peut raisonnablement être attendu en retour que les actions affectent la capacité de l'organisation à mettre en œuvre avec succès ses stratégies et atteindre ses objectifs (source : Norme GRI).
19. Tiré d'un entretien (réalisé à Dakar en août 2019) avec un administrateur du Réseau RSE Sénégal et responsable du cabinet CFPMI.
20. Également appelée l'évaluation d'importance relative.
21. Son exploitation a débuté en 2010.
22. Source : rapport de responsabilité 2018.
23. La société mère de PMC SA, à savoir la société anglaise TORO GOLD, a fait l'objet d'une fusion en août 2019 avec le groupe australien Resolute Mining.
24. Source : rapport de durabilité 2018, p. 48.
25. Selon Ambassa et Achille (2012), cette notion renvoie à la quête permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources ; elle repose sur la conduite de processus décisionnels résultant d'une négociation permanente entre les acteurs.
26. Dans le système de découpage administratif au Sénégal, la région constitue la plus grande entité. Elle est dirigée administrativement par le gouverneur et comprend des départements dirigés par des préfets.
27. Il se réunit une fois par mois et est chargé de superviser les opérations minières. Il est ainsi engagé de manière approfondie avec le staff de PMC sur les questions liées au développement de la mine de Mako.
28. Il se réunit une fois par mois et est chargé d'appuyer PMC dans la mise en œuvre de ses procédures de recrutement local et l'évaluation des performances par rapport à ces procédures.
29. Il aide PMC sur les questions relatives à la sûreté et la sécurité des communautés autour de la mine, en veillant notamment à éloigner les personnes et le bétail des zones à accès réglementé.

30. Ce mécanisme permet à PMC d'être réactif aux préoccupations des communautés locales. Les griefs sont classés en trois grandes catégories : les griefs mineurs (niveau 1), les griefs modérés (niveau 2) et les griefs majeurs (niveau 3).
31. Source : www.fondation-sococim.com
32. Conseil départemental de Thiès.
33. Maires des communes de Keur Moussa, Pout, Mont-Rolland et Diass.
34. Représentants des départements suivants : HSE (Hygiène/Sécurité/Environnement), Ressources, Finances, Génie civil, Affaires corporatives & RSE.

Bibliographie

- Acosta, A., (traduit par Gilles Renaud), 2014, « Extractivisme et néo-extractivisme : les deux faces d'une même malédiction », in Groupe permanent de travail sur les alternatives au développement, *Más allá del desarrollo*, sous la direction de Miriam Lang et Dunia Mokrani Chávez, Quito, Abya Yala/Fundación Rosa Luxemburg.
- Ambassa, L., Achille, S. L., 2012, « La responsabilité sociale de l'État camerounais : une autre lecture de la gouvernance à travers son nouveau régime financier », in Lado, L., *et al.*, *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Presses de l'UCAC, p. 64-80.
- Anderson, J., 2003, « Intérêts de genre ou justice dans le débat femmes et développement », in Christine Verschuur et Fenneke Reysoo, *Genre, pouvoirs et justice sociale, Cahiers Genre et Développement*, n° 4, Genève, Paris, EFI/AFED, L'Harmattan, p. 37-48.
- Baxter, R., 2005, "Mineral beneficiation: the mining industry viewpoint", in *The LBMA Precious Metal Conference*, Johannesburg, p. 25–28.
- Bikanda, P. J., 2012, « La responsabilité sociale des firmes multinationales au Cameroun », in Lado *et al.*, *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Presses de l'UCAC, p. 21-36.
- Bos, V., Lavrard-Meyer, C., 2015, « "Néo-extractivisme" minier et question sociale au Pérou », *Cahiers des Amériques latines* [En ligne], 78 | 2015, mis en ligne le 13 janvier 2016, consulté le 20 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cal/3501> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/cal.3501>
- Boserup, E., 1970, *Women's role in economic development*, London: G. Allen & Unwin Ltd, 283 p.
- Campbell, B., Laforce, M., (Dir.), 2016, *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier : réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique?* PUQ, 252 p.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., 2016, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Carroll, A. B., 1999, "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38 (3), p. 268–295.
- Carroll, A. B., 1991, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34 (4), p. 39–48.
- Carroll, A. B., 1979, "A three-dimensional conceptual model of corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4 (5), p. 497–505.

- Cawood, F. T., & Oshokoya, O. P., 2013, "Considerations for the resources nationalism debate", *The Journal of The Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, vol. 113, p. 53–59.
- Cazal, D., 2011, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 9/1er semestre, www.regulation.revues.org/9173.
- Dangote Cement, 2018, *Sustainability report. Championing impact & sustainable development*, 206 p.
- Darimani, A., 2016, « Contribution de la responsabilité sociale des entreprises au développement des communautés locales au Ghana », in Campbell & Laforce (Dir.), *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier*, PUQ, p. 91-162.
- Dashwood, H., 2012, *The rise of global corporate social responsibility: mining and the spread of global norms*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dauphin, S., Sénac-Slawinski, R., 2008, « Gender mainstreaming : analyse des enjeux d'un concept-mode », *Cahiers du Genre*, n° 44, p. 5-16.
- Diallo, M. L., 2017, *Le Sénégal des mines. Les territoires de l'or et du phosphate*, L'Harmattan, coll. « Études africaines », 346 p.
- Evans M. D., 2007, « New collaborations for international development. Corporate social responsibility and beyond », *International Journal*, 62 (2), p. 311-325.
- Fouda, J. B., 2014, « Le choix d'une stratégie RSE : quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de gestion*, n° 244, p. 11-32.
- Frynas, J. G., 2005, "The false development promise of Corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies", *International Affairs*, 81, p. 581–598.
- Gamu, J., Le Billon, P., Spiegel, S., 2015, "Extractive industries and poverty: a review of recent findings and linkage mechanisms", in *The extractive industries and society*, n° 2, p. 162–176.
- Gendron, C., Girard, B., (s/dir.), 2014, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal*, Armand Colin, 430 p.
- Goyette-Côté, G., 2016, « Responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier : quelle contribution pour le développement ? », in Campbell & Laforce (s. dir.), *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier*, PUQ, p. 19-52.
- Gond, J.-P., Igalens, J., 2008, *Responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF.
- Grieco, K., 2016, « Le "genre" du développement minier : maternalisme et extractivisme, entre complémentarité et contestation », *Cahiers des Amériques latines* [En ligne], 82 | 2016, mis en ligne le 13 décembre 2016, consulté le 20 mai 2020. URL : <http://journals.openedition.org/cal/4351> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cal.4351>
- Hansen, M. W., 2014, *From enclave to linkage economies? A review of literature of linkages between extractive multinational corporations and local industry in Africa*, DIIS Working Paper, 51p.
- Harvey, B., 2014, "Social development will not deliver social license to operate for the extractive sector", *The extractive industries and society*, 1 (1), p. 7–11.
- Kamdjoug, J. R. K., Atangana, N. C., 2012, « Société d'utilité publique et rentabilité financière : le cas de AES-SONEL », in Ludovic Lado, Léonard Ambassa, Hubert Ngnodjom, Zozo Nkoulou Nkoulou (Eds), *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Actes du Colloque international de Yaoundé (7 au 9 avril 2011), UCAC, p. 153-168.

- Keita, A., 2016, « Responsabilité sociale des entreprises minières et développement communautaire dans les zones minières au Mali : du volontariat à l'obligation juridique, une perspective de terrain », in Campbell & Laforce (Dir.), *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier*, PUQ, p. 53-90.
- Lado, L. et al., 2012, *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Presses de l'UCAC, 400 p.
- Manwa, H., Manwa, F., 2007, "Applicability of the western concept of mentoring to African organizations: a case study of Zimbabwean organizations", *Journal of African Business*, vol. 8, n° 1, p. 31-44.
- Mintzberg, H., 2004, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 242 p.
- Molyneux, M., 1985, « Mobilization without emancipation? Women's interests, State and Revolution in Nicaragua », *Feminist Studies*, 11 (2). DOI : 10.23007/31779922.
- Morris, P., 1999, *The Gender Audit: a process for organizational self-assessment and action planning*, Washington DC, Commission on the Advancement of Women, InterAction.
- Moser, C., 1990, "Gender planning in the Third World: meeting practical and strategic gender needs", *World Development*, Vol. 17, no. 11. DOI : 10.1010/0305-750X (89)90201-5
- Persais, E., 2010, « La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une "glocalisation" des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique », *Management International*, vol. 14, n° 2, p. 11-30.
- Prieto-Carron, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A., Bhushan, C., 2006, "Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know", *International Affairs*, 82 (5), p. 977-987.
- Randriamaro, Z., 2018, *Au-delà de l'extractivisme : alternatives féministes pour un développement respectueux de la justice sociale et de l'égalité de genre en Afrique*, Friedrich Ebert Stiftung, 23 p.
- Reeve, K., 2017, *CSR Strategies in sub-Saharan Africa: Focusing on the Bottom of the Pyramid*, 23 p.
- République du Sénégal (RDS), 2016, Code minier, 118 p.
- Rosé, J.-J., (s/dir.), 2006, *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social*, De Boeck Université, 403 p.
- Téné, Th., 2012, « Les enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique », Lado et al., *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Presses de l'UCAC, p. 377-398.
- Teranga Gold Corporation, 2019, *Rapport de responsabilité 2018*, 40 p.
- Teranga Gold Corporation, 2018, *Conversations. Rapport de responsabilité 2017*, 36 p.
- Vincent, T., 2012, « La responsabilité sociale de l'entreprise : une approche par le contrôle de gestion sociale », in Lado et al., *La responsabilité sociétale de l'entreprise au Cameroun*, Presses de l'UCAC, p. 81-98.