POINTS DE REPÈRE 27

Un secteur minier responsable

Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE IFDD

Un secteur minier responsable

Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone

Comité éditorial

Direction de la publication
Jean-Pierre Ndoutoum, Directeur

Coordination
Tounao Kiri, Spécialiste de programme,
Stratégies nationales et cadres institutionnels du développement durable
Marcel Klassou, Attaché de programme,
Stratégies nationales et cadres institutionnels du développement durable
Jeannine Ilboudo, Assistante de programme,
Stratégies nationales et cadres institutionnels du développement durable

Collaboration à la conception et comité de relecture
Lorraine Simard, Consultante RSE, Présidente-fondatrice, CBleue inc
Ely Katembo, Consultant RSE, Président du Groupe Katembo
Moussa Sylla, Consultant RSE, Administrateur Général de GEOMIN SA

Service information et documentation de l'IFDD
Louis-Noël Jail, Chargé de communication, Responsable du Service Information et documentation
Marilyne Laurendeau, Assistante de communication

Révision linguistique et conception graphique
Marquis Interscript

Photo de la couverture
© IRD - Colin, Fabrice
Guillaume, Henri

ISBN version imprimée : 978-2-89481-260-0

ISBN version électronique : 978-2-89481-261-7

© Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD) 2017
56, rue Saint-Pierre, 3e étage,
Québec, Canada G1K 4A1
Téléphone : 418 692-5727
Télécopie : 418 692-5644
ifdd@francophonie.org – www.ifdd.francophonie.org

Éditorial

Lorraine SIMARD, M. Env.

Les résultats le démontrent un peu partout dans le monde minier : le partage de vision, dans une démarche collaborative de la responsabilité sociétale (RSE) entre États, sociétés minières, groupes d'intérêts et partenaires, peut générer un développement économique, social et culturel positif, et contribuer à une protection de l'environnement (eau, air, sol biodiversité) bénéfique pour les populations locales. Tout le monde y gagne ! Pourtant, il reste beaucoup à faire pour les populations locales. Les populations, tout particulièrement les femmes et les jeunes, souhaitent une plus grande participation aux activités et des moyens pour faire face aux défis de développement et aux nouveaux enjeux dont ceux sur l'adaptation aux changements climatiques.

Malgré le manque de données sur les impacts économiques et sociaux locaux des exploitations extractives (emplois, santé et sécurité, chaîne d'approvisionnement, formation, entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes adultes, etc.), la faiblesse du système d'infrastructure environnementale et minière, l'absence de planification territoriale, les difficultés réglementaires sur les droits d'usages et les obligations environnementales, la diversité des droits (sol, forestier, minier), la multiplicité des statuts des aires protégées (UICN, 2011) et le manque de synergies et de cohérence dans les actions entre les groupes d'intérêts (États, minières, partenaires, élus, groupes d'intérêts, etc.), la RSE permet, du moins, de gérer de manière proactive les risques et de mettre en place des mécanismes d'atténuation et de solutions novatrices avec les parties prenantes. Cette nouvelle RSE prend d'abord la forme d'un dialogue de gestion multipartite.

Afin de circonscrire les enjeux et les défis, la RSE s'inscrit actuellement dans les objectifs managériaux des entreprises minières où les passifs du passé, les enjeux du présent et les risques émergents sont considérés avec les parties prenantes. La RSE est une condition essentielle de durabilité des projets. Elle a pour avantage de permettre aux chefs d'entreprise et aux parties prenantes de réfléchir au modèle de développement des projets et d'en assurer ainsi le succès économique, social et culturel, tout en gérant adéquatement les impacts environnementaux.

Dialogue de gestion et gouvernance – La performance économique des projets de l'entreprise minière repose essentiellement sur la qualité et le niveau de dialogue entre les parties prenantes internes et externes et sur le « *coreporting* » comme levier pour encourager la poursuite des progrès enregistrés suite à la mise en œuvre de la RSE. Un dialogue qui se veut humain et culturellement à l'écoute des pays d'accueil.

Les investisseurs, comme celui de la Société financière internationale (IFC), tiennent compte de la performance du dialogue de gestion de la RSE dans l'octroi de leurs appuis financiers. La qualité du dialogue de gestion de la RSE fait partie des objectifs de performance des directions des entreprises. Qu'en est-il lorsque la plupart des dirigeants et des gestionnaires n'ont pas acquis sur les bancs des grandes universités et dans leurs pratiques le dialogue de gestion de la RSE ?

Ateliers RSE de la Francophonie – À travers les ateliers de 2014 et 2016, nous avons pris connaissance de l'ampleur des défis à relever, et tout particulièrement celle du dialogue de la RSE. C'est dans cette perspective que les experts de ce numéro de *Points de repère* présentent, pour notre bénéfice à tous, leur expérience du dialogue et du développement minier responsable.

Les ateliers de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest ont permis un dialogue multipartite généreux avec la participation de près de trois cents (300) dirigeants à ce jour. Voilà une initiative importante qui permet d'inscrire la RSE francophone dans le secteur minier et d'assurer une place d'influence managériale mondiale pour une économie responsable et pérenne !

Les thèmes communs du programme RSE minier responsable 2016-2020 de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable, étudiés et discutés, ont été les suivants :

- Codes miniers et contrats miniers
- Prestations de services tout particulièrement pour les femmes et les jeunes adultes
- Synergie, partenariats et transversalité

Ces thèmes sont présentés tout au long de ce numéro par des contributeurs reconnus par leurs pairs de l'Afrique Centrale, de l'Afrique de l'Ouest et du Canada.

Les rencontres de travail et de réflexion ont permis de confirmer qu'une industrie minière qui intègre les principes de la RSE devrait générer une croissance profitable aux pays et permettre de redistribuer ses bénéfices à toutes les couches sociales et notamment aux communautés locales, grâce à la création d'emplois durables et décents, notamment pour les femmes et les jeunes adultes.

Nouvel enjeu – Depuis les deux ateliers RSE de l'IFDD au Sénégal en 2014 et 2016, et le premier en Afrique Centrale en 2016, un nouveau défi s'est imposé avec force : l'adaptation nécessaire aux changements climatiques et à tous les autres enjeux du développement durable dans le secteur minier.

Nouveaux défis – De plus, la référence au nouveau programme de l'ONU, via les Objectifs de Développement Durable (ODD), devra désormais être intégrée dans les projets miniers. Voilà qui devrait susciter l'intérêt des parties prenantes afin d'ajuster les plans de développement du secteur minier jusqu'en 2030. Les entreprises minières, en collaboration avec leurs parties prenantes, auront à anticiper et inscrire leurs engagements et actions pour les ODD lors des prochains ateliers 2018.

Innovation RSE – Et finalement, le prochain grand défi à relever réfère à l'intégration de la dimension culturelle dans la gestion des projets de développement minier responsable. Celle-ci évoque une culture régionale au sens large et une culture associée aux pratiques culturelles et à la protection du patrimoine immatériel et matériel. Qui sait si la culture ne servira-t-elle pas de levier « culte » pour accélérer les actions des projets miniers dans la voie du développement durable ?

Conclusion – Les activités minières responsables sont susceptibles de permettre à une Afrique émergente, culturellement forte, de s'engager résolument dans la voie du développement durable. C'est dans ce sens que vous êtes invités à découvrir les points de vue et les points de repère des collègues dédiés au développement minier responsable.

Je remercie sincèrement les contributrices et les contributeurs des ateliers 2016 de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest pour leur apport généreux, riche et pertinent. Je remercie aussi les auteurs des articles de ce numéro pour leur participation aux réflexions et aux partages d'expertises pour un développement minier responsable et dynamique avec les femmes et les jeunes adultes dans la Francophonie. Bonne lecture ! N'hésitez pas à communiquer avec nous afin de faire connaître vos projets.

Mot du Directeur

Le secteur minier présente des enjeux importants à travers le monde et plus particulièrement en Afrique où il contribue significativement à l'essor de l'économie du continent. Une étude de la Banque mondiale rapporte que les ressources minières jouent un rôle majeur dans quatre-vingt-un (81) pays qui, à l'échelle mondiale, représentent le quart du PIB et la moitié de la population. À elle seule, l'Afrique concentre environ 30 % des réserves minérales mondiales, 10 % du pétrole et 8 % du gaz naturel, et pourtant, près de 43 % de sa population est en situation d'extrême pauvreté[1]. La même étude révèle que près de 3.5 milliards d'habitants vivent dans des pays riches en hydrocarbures ou en ressources minières. Cependant, ces gisements sont souvent source de conflits plutôt qu'un levier de développement, dû notamment à un déficit de bonne gouvernance.

La bonne gouvernance est aussi au cœur des préoccupations de la Francophonie depuis la Déclaration de Bamako (en 2000), puis celle de Saint-Boniface de 2006 dans lesquelles les Chefs d'État et de Gouvernement se sont engagés « à collaborer à la réalisation des initiatives prises notamment par les Nations Unies pour surveiller et empêcher l'exploitation et le transfert international illégal de ressources naturelles, ainsi qu'à appuyer les mesures de contrôles volontaires, comme le Processus de Kimberley et les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'organisation de coopération et de développement économiques, et à encourager l'adoption volontaire des principes de responsabilité sociale des entreprises par ceux qui participent à l'exploitation des ressources naturelles »[2].

Cet engagement a été renouvelé au Sommet de Québec de 2008 pour « promouvoir la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance dans le secteur des industries d'extraction, notamment en vue de prendre en compte la dimension des ressources naturelles dans les conflits armés et les situations ». Fort de cette orientation des Chefs d'États et de Gouvernements, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a confié son opérationnalisation à son organe subsidiaire l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). La présente initiative pour la promotion de la

1. Banque mondiale, http://www.banquemondiale.org/fr/topic/extractiveindustries/overview
2. Organisation internationale de la Francophonie, https://www.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Saint-Boniface.pdf

responsabilité sociétale des entreprises dans l'industrie minière en Afrique francophone, développée par l'Institut vise à mettre en œuvre cette directive.

Ainsi, en 2014 s'est tenue la première concertation régionale sur l'initiative à Dakar au Sénégal. Elle a permis aux parties prenantes de partager leurs bonnes pratiques en matière de RSE, d'exprimer leurs besoins, leurs préoccupations et leurs intérêts autour d'enjeux communs. Les résultats de cet atelier ont abouti à la conception d'une feuille de route sur la période 2016-2020. Cette feuille de route qui entoure la mise en œuvre de l'initiative se subdivise en trois grandes étapes, à savoir le « partage de la vision » de l'initiative, qui a pour objectif de faire connaître le projet et de mobiliser les partenariats techniques et financiers pour sa mise en œuvre ; le « partage des actions » qui se traduit par une série d'ateliers de renforcement de capacités et d'appui à des projets concrets sur la RSE ; et le « partage du bilan » sur les résultats et perspectives de l'initiative.

En 2016, deux autres concertations régionales se sont tenues respectivement à Yaoundé (Cameroun) pour la région de l'Afrique Centrale, sous le parrainage du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement technologique du Cameroun et à Dakar (Sénégal), en marge du Salon International des Mines (SIM-Dakar 2016), sous le parrainage du Ministère de l'Industrie et des Mines du Sénégal pour la région Afrique de l'Ouest.

Ces deux concertations régionales ont souligné la nécessité d'accroître les actions dans l'espace francophone, en termes de bonne gouvernance, d'équité sociale, de création d'emplois pour les jeunes et les femmes, du renforcement du cadre juridique et réglementaire entourant l'activité minière, et enfin d'œuvrer en faveur de la création d'un partenariat gagnant-gagnant entre les différents acteurs du secteur minier. Chacun de ces thèmes a fait l'objet de riches échanges autour de l'initiative d'experts de haut niveau.

La Francophonie saisit cette occasion pour remercier le Ministre des Mines, de l'Industrie et du Développement technologique du Cameroun, Monsieur Ernest GBWABOUBOU, ainsi que le Ministre de l'Industrie et des Mines du Sénégal, Monsieur Aly Ngouille NDIAYE, pour avoir accepté d'accueillir ces différentes rencontres.

Cet ouvrage se veut un bilan de l'ensemble des travaux de ces ateliers. Il présente les différents axes prioritaires pour la poursuite de l'initiative, avec comme principal objectif le partage des bonnes pratiques pour soutenir le dialogue entre parties prenantes.

L'ouvrage se structure en quatre parties :

Une première partie aborde l'importance des instruments juridiques et réglementaires pour de meilleures retombées économiques issues de l'exploitation minière pour les collectivités locales. Elle place ainsi la RSE au centre des discussions visant à créer les conditions favorables à la construction d'un cadre réglementaire adéquat, qui répond aux enjeux du secteur minier.

Une deuxième partie aborde les contrats miniers en mettant en exergue leur importance afin de disposer d'un cadre légal solide et consensuel pour une meilleure exploitation des ressources minières. Les clauses qui régissent les contrats miniers entre les firmes d'exploitation et les collectivités locales se doivent d'être justes et équitables pour l'ensemble des parties prenantes. Il est donc nécessaire de renforcer les capacités des pays dans l'élaboration de leur contrat minier qui est directement régi par les règlements et lois entourant le code minier.

La troisième partie traite de l'appui aux filières de prestations de services pour stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises et industries comme étant des acteurs de développement du secteur minier. Il s'avère, en effet, important et indispensable de soutenir les entreprises locales afin de les positionner dans le circuit d'exploitation des ressources minières de leurs pays. La création de richesses à l'échelle locale ne peut que concourir à pérenniser une activité minière responsable et profitable à tous.

Et enfin, la quatrième partie est consacrée aux partenariats et synergies entre les différents acteurs du secteur minier. Elle souligne l'importance d'instaurer un cadre de dialogue solide entre les parties prenantes, voire de créer une collaboration qui permettra une meilleure acceptabilité des projets pour leur mise en œuvre et leur succès.

Pour terminer, je remercie au nom de l'OIF, de l'équipe de l'IFDD et en mon nom personnel, Mme Lorraine Simard, M. Moussa Sylla et M. Ely Katembo qui ont accepté d'être corédacteurs invités et associés à cet ouvrage. Mes remerciements vont également à tous les auteurs qui ont gracieusement contribué à sa réalisation.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Mot du Ministre de l'Industrie et des Mines du Sénégal

M. Aly Ngouille NDIAYE

Mesdames, Messieurs,

Du 7 au 9 novembre 2016, en marge de la 4e édition du Salon International des Mines (SIM SÉNÉGAL 2016), le Sénégal a accueilli la 2e Édition de l'Atelier Francophone de Concertation régionale sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les Industries extractives en Afrique de l'Ouest.

Cette importante manifestation qui a enregistré la participation des représentants des administrations minières et environnementales, de la société civile et des sociétés minières de l'Afrique de l'Ouest francophone a revêtu une importance particulière. Pour rappel, la 1re édition s'était également tenue à Dakar au mois de septembre 2014 et a été l'occasion pour une centaine d'experts et de professionnels du domaine minier, du milieu universitaire, de la société civile, des collectivités locales et diverses associations d'orpailleurs et de femmes minières d'échanger sur des sujets divers et variés relatif à la responsabilité sociétale dans ce secteur devenu pilier de l'émergence de nos pays.

C'est vous dire donc, si besoin en était, tout l'intérêt que le Sénégal accorde à ce sujet. Au cours des travaux, la thématique de la responsabilité sociétale dans les industries minières a été largement débattue et des thèmes importants et stratégiques examinés tels que :

(i) L'identification des incohérences entre les différents instruments juridiques et réglementaires aux niveaux national et régional afin de les rendre conformes aux principes de la responsabilité sociétale des entreprises, et ce, de manière opérationnelle ;

(ii) L'identification des besoins des pays membres et des organisations régionales d'intégration pour un accompagnement dans le renforcement de leurs capacités ;

(iii) L'identification et l'accompagnement de filières pilotes de prestation de services aux industries minières susceptibles d'être porteuses d'emplois verts et décents en faveur des femmes et des jeunes ;

(iv) L'identification de pistes de partenariats et de synergies transversales avec les groupes d'intérêts pour faciliter la gouvernance et le déploiement des projets, et encourager l'intégration des bonnes pratiques dans une perspective de partage de vision du développement minier durable.

Il s'agit là d'autant de sujets de préoccupations majeures de nos États sur lesquels le Sénégal tout comme les pays frères du Bénin, du Burkina, de la Côte d'Ivoire, du Mali, de la Guinée, de la Guinée-Bissau et du Togo ont tenu à partager leur expérience.

Mesdames, Messieurs,

En ce qui nous concerne, la RSE n'est pas un concept nouveau au Sénégal. En effet, une forme de RSE était développée avec la mise en œuvre du Programme Social Minier (PSM) des sociétés et procédait du souci partagé de l'État et des investisseurs miniers d'asseoir une politique de bonne gouvernance du secteur minier. Elle était alors appliquée soit sur une base spontanée et non contractuelle et plus ou moins informelle (cas des sociétés en phase d'exploration, qui ne sont pas assujetties à un engagement chiffré de dépenses sociales, mais qui dans leur démarche, en font la pratique) ; soit sur une base contractuelle consacrée par la convention minière État-Société (cas systématiquement des conventions avec les sociétés en phase d'exploitation depuis l'avènement de la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant Code minier et de la convention type qui lui est attachée).

Dans la même lancée, la nouvelle loi 2016-32 du 30 novembre 2016 portant code minier du Sénégal consacre, au titre de la RSE, vingt pour cent (20 %) des recettes de l'État provenant des opérations minières au Fonds d'appui et de péréquation aux collectivités locales (Art.113) et oblige les titulaires de titres miniers en phase d'exploitation de prélever zéro virgule cinq pour cent (0,5 %) de leur chiffre d'affaires hors taxe annuel, le montant annuel destiné au Fonds d'appui au développement local.

Encore une fois, je renouvelle toute la gratitude du Gouvernement du Sénégal à l'Organisation internationale de la Francophonie pour le choix porté sur notre pays pour la tenue de cette initiative pour l'Afrique de l'Ouest, mais également à tous les pays et experts qui se sont fortement mobilisés pour prendre part à cette rencontre.

Je félicite également l'IFDD qui, à travers cet ouvrage, compte poursuivre la réflexion dans l'espace francophone sur la question minière à travers des cas pratiques qui seront évoqués dans le document et construits autour des enjeux qui ont été identifiés durant l'atelier de Dakar.

Bonne lecture

Mot du Ministre des mines, de l'industrie et du développement technologique du Cameroun

M. Ernest GBWABOUBOU

Lors de leur XV[e] sommet tenu à Dakar en novembre 2014, les Chefs d'États et de Gouvernements des pays membres de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ont adopté la « Stratégie Économique de la Francophonie (SEF) ».

C'est dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie économique, inscrite dans le mandat de l'OIF, qu'un atelier régional Afrique Centrale, sur le thème *« la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les industries minières »*, a été organisé à Yaoundé, du 26 au 28 octobre 2016, conjointement par le Ministère camerounais chargé des mines et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) à travers son organe subsidiaire, l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD).

Cet atelier témoigne à suffisance de l'excellence du dialogue et de la collaboration qui existent entre l'Organisation Internationale de la Francophonie et les pays membres de cet organisme, et aussi de l'intérêt porté à la question du développement durable, au bien-être des populations en général et aux populations impactées par les activités minières en particulier.

Au cours de ces assises, il a été question de mettre en œuvre la décision commune de *« promouvoir la responsabilité sociale/sociétale et environnementale de l'entreprise, pour encourager notamment, les entreprises des pays membres de la Francophonie à adhérer aux instruments, normes et principes internationaux pertinents et ainsi favoriser, leur harmonisation »,* à l'effet de promouvoir les meilleures pratiques du secteur extractif en privilégiant les orientations qui tiennent compte des plus hauts standards nationaux et internationaux de la RSE.

Inscrit dans une démarche RSE et de développement durable qui tienne compte du programme de développement des Nations Unies en référence aux objectifs du développement durable à l'horizon 2030, cet atelier préfigurait la mise en place d'un mécanisme de dialogue multipartite entre les acteurs clés.

Si l'industrie minière a toujours eu mauvaise presse dans le processus de développement en Afrique, en raison des gros intérêts privés qu'elle charrie, force est de reconnaître, avec l'appui et la contribution des États, des agences de développement, des organisations internationales, des organisations non gouvernementales et des communautés minières que les entreprises minières consentent, de plus en plus, dans une démarche volontariste, à développer et à mettre en œuvre les politiques, stratégies et mesures de RSE dans leurs programmes d'activités productives et commerciales.

Le développement d'un secteur minier durable étant un des piliers de cette stratégie, le dialogue constructif, initié par l'OIF à travers son organe subsidiaire qu'est l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD), a réuni, au cours de cette rencontre de Yaoundé, tous les acteurs du secteur minier, en tant que partenaires vitaux de la gestion des ressources naturelles, de dix (10) pays d'Afrique Francophone représentant différents secteurs d'activités, notamment des administrations publiques (Ministères en charge des mines et du développement durable), de la société civile et du secteur privé (Association des chambres des mines, Compagnies minières), des exploitants locaux (représentants des associations d'orpailleurs), des ONG (nationales et internationales) et de divers organismes intergouvernementaux, etc.

À l'issue de cette rencontre, les recommandations suivantes ont été formulées :

- La mise en place des mécanismes de dialogue ;
- La facilitation du partage d'expériences et de l'expertise innovante ;
- La responsabilisation des parties prenantes ;
- La facilitation du développement des influences entre ces parties prenantes.

En définitive, il est désormais question de faire de l'industrie minière de nos pays un instrument de développement durable, de réduction de la pauvreté, de stimulation du développement économique et de génération des retombées locales et leur répartition équitable.

Tous les acteurs du secteur, chacun en ce qui le concerne, sont donc appelés à ajouter leur pierre à l'édifice pour faire de la responsabilité sociétale des entreprises du secteur minier de nos pays un véritable instrument de développement durable.

Résumé

Ateliers de concertation pour un dialogue sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les industries minières pour les régions de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest

Lorraine SIMARD

En 2014, à Dakar, au Sénégal, le besoin d'un espace de dialogue pour partager les bonnes pratiques et réfléchir sur les enjeux communs liés au développement extractif responsable était mis à jour. L'espace de dialogue a été créé. Le bilan de ce premier atelier a été publié en 2015 sous le titre *La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour un développement minier durable en Afrique de l'Ouest* (Liaison, numéro 99, 1er trimestre 2015, IFDD).

Plus que jamais, ce besoin de dialogue multi-acteurs et multi-secteurs demeure d'actualité, en prenant compte des enjeux, des défis, des contraintes et des opportunités pour aiguiller les pays vers une économie positive, durable et respectueuse de l'environnement et de la culture régionale.

C'est dans cette perspective que l'Institut de la Francophonie pour le développement durable a développé le programme 2016-2020 de dialogue et d'actions RSE dans le secteur minier.

Dans le cadre de ce programme, deux ateliers de concertation ont eu lieu en 2016, à Yaoundé, au Cameroun (Afrique Centrale (AC)) et à Dakar, au Sénégal (Afrique de l'Ouest (AO)).

Le programme des deux ateliers visait à former les participantes et les participants en RSE minier ; de partager la vision (ce qui signifie définir et confirmer les enjeux), partager les bonnes pratiques et identifier les incohérences, discuter de la gouvernance, des politiques, de la gestion de crise et de la compréhension de l'état des lieux, d'identifier les projets-pilotes potentiels et d'identifier les intérêts de participation pour soutenir les prochaines étapes sur la recherche de financement et la réalisation des projets-pilotes.

De plus, les ateliers ont permis de présenter des études de cas, de faire part des expériences en formule débat et de discuter en profondeur sur les quatre (4) thématiques du programme 2016-2020 : codes miniers et contrats miniers ; prestations de services ; partenariats, synergie, et approche transversale.

Des rencontres fructueuses

Les deux ateliers ont connu un vif succès grâce à la participation engagée des représentants des pays membres de la Communauté Économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) provenant du secteur public (ministère des Mines, ministère chargé de l'environnement et du développement durable, organismes de normalisation), du secteur privé (compagnies minières), de la société civile (ONG favorisant la transparence des industries extractives), du milieu universitaire, des organisations régionales d'intégration, des femmes et des jeunes, et des experts RSE du secteur minier :

- Les pays de la CEMAC ayant participé à l'Atelier d'octobre 2016 sont : Cameroun, Gabon, République Démocratique du Congo (RDC), République du Congo, Tchad, Rwanda et RCA ;
- Les pays de la CEDEAO ayant participé à l'Atelier de novembre 2016 sont : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

L'exploitation minière, pétrolière et gazière engendre des retombées positives, mais aussi des frustrations et, dans certains cas, des conflits locaux. Ces sessions de travail furent l'occasion de réfléchir aux conditions d'une meilleure gouvernance des ressources naturelles et de relever le rôle des politiques, des législations et des règlements dans la transition accélérée des exploitations minières responsables, dont les exploitations minières artisanales, vers une économie durable.

Les participants y ont réfléchi sur l'adaptation nécessaire des codes minier et réglementaire pour préserver l'environnement, et sur les mécanismes à mettre en place au niveau régional pour créer une dynamique de progrès social et économique.

Les ateliers visaient à poursuivre et enrichir le dialogue, et à faciliter la mise en place de mécanismes de promotion de la responsabilité sociétale dans les industries minières. Ce domaine est particulièrement stratégique pour les pays en développement membres de l'Organisation pour conforter leur place dans la stratégie économique pour la Francophonie adoptée au Sommet de Dakar (2014).

Afrique Centrale

Yaoundé, capitale du Cameroun, a accueilli pour une première édition en octobre 2016 l'atelier de concertation pour un dialogue sur la RSE dans les industries minières en Afrique Centrale.

L'atelier a réuni quelque 60 dirigeants, experts, représentants étatiques, associations et ONG de plusieurs pays membres de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Suite à la cérémonie officielle d'ouverture co-présidée par SEM Ernest GWABOUBOU, ministre des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique du Cameroun et par M. Jean Pierre NDOUTOUM, directeur de l'IFDD, l'atelier fut l'occasion d'insister sur l'apport de la RSE sur les plans économique, social et environnemental pour les pays et les populations concernés, en rappel du XVI[e] Sommet de la Francophonie d'Antanarivo (Madagascar, 2016) qui promouvait une mobilisation accrue des acteurs étatiques et une coordination locale pour un dialogue sur la RSE dans le secteur minier.

Les grandes lignes de la politique du secteur minier du Cameroun ont été présentées. SEM Ernest GWABOUBOU a formulé le vœu que les pays francophones se dotent de politiques et de stratégies conformes à la norme ISO 26000, qui encourage un comportement transparent et éthique.

Les progrès de la CEMAC ont aussi été relevés. Citons l'Académie des industries extractives de la CEMAC, qui milite pour la transparence et le caractère redevable dans tout le processus d'extraction, et intègre depuis 2008 les normes pour un développement extractif durable.

Les participants ont découvert avec intérêt les initiatives de l'agence de coopération internationale allemande pour le développement, la GIZ. À travers le projet de renforcement de la gouvernance des matières premières en Afrique Centrale (REMAP-CEMAC), la CEMAC ambitionne d'être une référence en matière de standard communautaire de RSE dans les industries extractives.

Photo 1 : Cérémonie d'ouverture de l'atelier RSE pour les pays de l'Afrique Centrale, 26 octobre 2016, Yaoundé, Cameroun

En 2012, une étude sur l'avancée de la RSE dans la zone CEMAC a été réalisée. Un premier atelier régional impliquant des représentants de ses six pays (le Cameroun, République du Congo, le Tchad, la Guinée équatoriale, le Gabon et République centrafricaine) a ensuite permis de poser les bases d'un standard en 2013, qui sera amendé et bonifié par la suite.

Le projet d'harmonisation du code minier dans la zone CEMAC, lancé en mai 2016, a évolué depuis l'Atelier RSE de l'IFDD. Les conclusions de l'analyse comparative des législations minières nationales et le projet de texte du Code minier de la zone CEMAC ont été déposés en juillet 2017 à Douala au Cameroun devant les délégués de la Commission de la CEMAC et des États membres avec l'appui du Projet de renforcement de la gouvernance des matières premières en Afrique Centrale (REMAP-CEMAC) de la Coopération allemande (GIZ).

L'atelier s'est poursuivi par les travaux en plénière sous forme de panels pour un partage commun sur la définition de la RSE, sur la compréhension des pratiques de la RSE et sur les enjeux émergents.

Les participantes et participants de l'Atelier diront que les enjeux et les défis pour développer un secteur minier durable sont nombreux et complexes.

Un fait nouveau est apparu dans les ateliers sur le lien entre la dimension culturelle de la RSE et la prise en compte des croyances et des pratiques culturelles locales, dont la question des impacts de la relocalisation qui ne sont pas toujours mesurés. Les questions de racines et culture ancestrales ne sont pas prises en compte par manque de connaissance et de reconnaissance des problématiques et des opportunités.

Photo 2 : Photo de famille, atelier RSE pour les pays de l'Afrique de l'Ouest, 7 novembre 2016, Dakar, Sénégal

Ce sujet a soulevé des questions et des émotions autour de cet enjeu entre tradition, croyance, respect des droits humains, genre et développement. Et cela a mené au débat des perceptions de la place de la femme dans le milieu minier. La culture a été discutée comme étant inséparable de l'environnement et il a été reconnu que celle-ci impose la voie de l'économie locale. Pour toutes ces raisons, les entreprises et les instances politiques doivent investir dans des programmes d'éducation aux hommes et aux femmes et promouvoir des valeurs de solidarité, de justice et d'équité.

À l'atelier, la question genre a été particulièrement portée par l'Association des femmes du secteur minier du Cameroun. L'état des enjeux genre en Afrique Centrale a été entendu par les participantes et les participants, et tous s'entendent pour reconnaître que le secteur minier est l'un des plus discriminants pour les femmes en terme d'accès à la ressource et aux concessions, et qu'elles sont également les plus impactées par les effets négatifs de la mine tout en bénéficiant peu de ses effets positifs. Plusieurs pays membres de la CEMAC ont adopté ou sont en train d'adopter une politique Nationale Genre afin de promouvoir une société équitable et prospère pour tous.

On dira même lors de la dernière journée de cet atelier (Gisèle Beleck, ANOR, projet Femmes et Normalisation) que l'autonomisation des femmes porte l'autonomisation de l'humanité.

Afrique de l'Ouest

Pays hôte, le Sénégal a reçu à Dakar, en novembre 2016, la deuxième édition de l'atelier de concertation en Afrique de l'Ouest pour un dialogue sur la RSE dans les industries minières.

Organisé en marge du Salon international minier du Sénégal (SIM), l'atelier a réuni quelque 90 dirigeants, experts, représentants étatiques, associations et ONG de plusieurs pays membres de la CEDEAO. Inscrit au programme du Salon international minier du Sénégal (SIM) sur l'initiative du ministre de l'Industrie et des Mines, SEM Monsieur Aly Ngouille NDIAYE, cet atelier en fut un moment fort.

Coprésidée par le ministre de l'Industrie et des Mines, SEM Monsieur Aly Ngouille NDIAYE, par la directrice du ministère de l'Industrie et des Mines, Mme Rokhaya SAMBA et par le représentant de l'OIF, M. Mouhamed KONATÉ, la cérémonie officielle d'ouverture du 7 novembre a été suivie d'une formation RSE.

M. KONATÉ en a présenté le contexte, les objectifs et le lien avec le SIM. Il a précisé l'importance de la stratégie économique de la Francophonie en lien avec la RSE sur les plans économique, social et environnemental pour les pays et les populations dans le secteur minier.

M. SEM Monsieur Aly Ngouille NDIAYE a ensuite relevé les progrès réalisés dans le secteur minier au Sénégal, dont l'exercice de révision du code minier. Les enjeux et les défis demeurent toutefois nombreux.

Tous se sont entendus sur la nécessité de doter les pays francophones de politiques et de stratégies conformes à la norme ISO 26000 et aux meilleurs standards de développement minier durable.

Les deux journées, des ateliers ont permis de présenter en panel les études de cas, de s'entretenir sur les expériences en formule débat et de discuter en profondeur en groupe sur les quatre thématiques. Les participants ont participé de manière significative par des questions, des partages de bonnes pratiques et de recommandations. Les recommandations d'actions sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Recommandations des actions en matière de RSE, Atelier RSE Afrique de l'Ouest, 7 novembre

Thèmes	Recommandations d'actions
Codes miniers et contrats miniers	**DÉFIS** • Combler les écarts entre la démarche volontaire de la RSE et les obligations légales • Combler les écarts entre les codes nationaux et le code communautaire de l'UEMOA • Appliquer les codes miniers et assurer les suivis et la reddition de compte • Développer une culture basée sur le respect des normes (industries et entreprises artisanales) • Intégrer les petites entreprises locales dans le marché officiel à titre de fournisseurs du secteur minier • Intégrer les pratiques de la responsabilité sociétale pour tous (État, entreprise, collectivité, société civile, etc.) • Développer des référentiels communs pour éviter les débats creux
	PROJETS PILOTES • Créer et soutenir un fonds de développement afin de communiquer sur les bonnes pratiques • Créer un guide, des référentiels et des outils de gouvernance type • Soutenir la formation et la sensibilisation à la RSE secteur minier auprès des parties prenantes dont les élus et les populations ; adapter la communication • Partager les bonnes pratiques et les savoirs techniques et technologiques
Prestations de services	**DÉFIS** • Financer le développement des activités économiques de prestation de services • Améliorer la connaissance du marché • Améliorer l'intégration des activités de la mine à l'économie locale • Encourager l'approche « norme » auprès des petites entreprises afin de les intégrer dans le marché officiel et la chaîne d'approvisionnement des entreprises minières • Sensibiliser et éduquer sur les questions des normes du secteur minier et des retombées économiques locales
	PROJETS PILOTES Identifier le besoin de la mine ; Créer et assister les GIE dans les procédures administratives et financières Développer des projets de restauration environnementale en encourageant la prestation locale ; faire le lien avec le développement de la norme sur la restauration des sites Faire l'état des lieux pour identifier les besoins des minières et connaître les capacités des fournisseurs (approche norme/entrepreneurs ; jeunes/femmes).

Thèmes	Recommandations d'actions
Partenariat et synergie (approche transversale de la RSE et de la reddition de compte)	**DÉFIS** • Comprendre les rôles et les responsabilités sur les questions : participation et éthique • Développer une culture de transparence interne et externe auprès des parties prenantes • Éviter les conflits d'intérêt du fait que des sociétés de services sont créées par les minières • Partager une vision de planification dans les collectivités territoriales avec les parties prenantes et tenir compte des enjeux culturels locaux • Arrimer les plans stratégiques, les priorités d'actions et partager une vision commune de développement avec les parties prenantes • Financer la coordination générale (dialogue de gestion) afin d'assurer l'arrimage des actions RSE minier
	PROJETS PILOTES • Projet de recherche d'action de suivi sur l'évaluation de l'impact des fonds dédiés au développement local • Projet de renforcement des capacités des collectivités locales et des communautés riveraines des sites miniers • Élaboration et promotion des normes dans le secteur minier • Projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin dans les zones minières avec l'approche normative

Conclusion

Tout le monde s'entend qu'il reste beaucoup à faire pour se doter des moyens pour découvrir, comprendre et s'approprier le concept de la RSE et implanter la démarche dans le système et les opérations qui comprennent une reddition de compte adaptée aux attentes des parties prenantes.

Les participants de l'Atelier RSE minier en Afrique Centrale et en Afrique de l'Ouest s'entendent pour dire que la RSE est une responsabilité des États et des organisations non étatiques.

La démarche se veut volontaire, mais elle s'inscrit aussi dans une logique de réglementation.

L'entreprise doit s'imposer davantage dans l'innovation des solutions sur les dimensions et les activités économiques, environnementales, sociales et culturelles.

Des moyens et des outils sont nécessaires, et le partage de la vision tout comme des responsabilités est tout aussi prioritaire. Les entreprises et les instances politiques sont invitées à investir dans des programmes d'éducation aux hommes et aux femmes et promouvoir des valeurs de solidarité, de justice et d'équité.

C'est dans ce sens que les participantes et les participants des Ateliers ont soulevé à nouveau en clôture des travaux l'importance de la place des femmes et des jeunes dans le secteur minier.

Encadré 1 : Plan d'action de l'initiative sur la RSE dans le secteur minier en Afrique francophone

Qu'est-ce que le projet RSE minier de la Francophonie 2016-2020 ?

Le projet de concertation pour un dialogue sur la RSE dans les industries minières de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest prévoit trois ateliers (2016, 2018, 2020) et la réalisation de projets pilotes appuyée par des partenaires financiers stratégiques institutionnels et privés.

Les ateliers abordent quatre (4) thèmes stratégiques du développement extractif durable :

- Instruments juridiques et réglementaires ;
- Contrats miniers ;
- Filières de prestations de services ;
- Partenariats et synergies transversales.

Les objectifs des ateliers sont les suivants :

- Identifier et corriger les incohérences entre les différents instruments juridiques et réglementaires aux niveaux national et régional, et les rendre opérationnels et conformes aux principes de la RSE ;
- Identifier les besoins des pays membres et des organisations régionales d'intégration, et les accompagner dans la négociation des contrats miniers selon les principes de la RSE et du développement durable ;
- Identifier et accompagner quelques filières pilotes de prestation de services aux industries minières porteuses d'emplois verts et décents pour les femmes et les jeunes ;
- Identifier les partenariats et les synergies transversales avec les groupes d'intérêts pour faciliter la gouvernance et le déploiement des projets, et encourager l'intégration des bonnes pratiques pour un partage de vision du développement minier durable.

Le projet RSE minier de la Francophonie est élaboré en trois étapes :

Étape I : 2016-2017 : **Partager la vision**
Étape II : 2018-2019 : **Partager les actions**
Étape III : 2020 : **Partager le bilan**

Sommaire

Éditorial III
Lorraine SIMARD, M. Env.

Mot du Directeur IX

Mot du Ministre de l'Industrie et des Mines du Sénégal XIII
M. Aly Ngouille NDIAYE

Mot du Ministre des mines, de l'industrie et du développement technologique du Cameroun XV
M. Ernest GBWABOUBOU

Résumé
Ateliers de concertation pour un dialogue sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les industries minières pour les régions de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest XVII
Lorraine SIMARD

Chapitre 1
La RSE et les instruments juridiques et règlementaires 1
Tounao KIRI

Mise en contexte 1

1. L'intégration de La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les instruments juridiques et réglement 5
   Aminata SECK-NDAO
2. Promotion d'un secteur minier durable au Cameroun : une réglementation embryonnaire et peu efficace 10
   Marcel ZEMENGUE
3. La norme de Responsabilité Sociétale des Entreprises face aux lois et instruments juridiques, approche volontaire ou contraignante ? 15
   Dorothée Masele MWEWA
4. L'approche norme dans le secteur minier 20
   Francis ZIBI ZIBI
5. Nécessité de création d'association(s) de femmes dans les mines en afrique centrale 22
   Balbine Pascaline OMGBA
6. Un secteur minier responsable : Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone 26
   Marie-Rose AIDA TAMBOURA

Chapitre 2
Contrats miniers 29

Mise en contexte 29
Moussa SYLLA

1. Contenu local régional – Initiatives pour résoudre les lacunes dans le cadre légal, réglementaire et institutionnel 31
   Dr. Jonathan NDOUTOUME
2. La prise en compte de la RSE dans les codes et contrats miniers : Cas de la Côte d'Ivoire 40
   Mamadou DIOMANDE
3. L'enjeu du contenu local dans la prise en compte de la RSE dans les contrats miniers en zone UEMOA 44
   Dr Rokhaya Samba DIENE

Chapitre 3
Filières de prestations de services 49

Mise en contexte 49
Ely KATEMBO

1. De l'exploitation artisanale traditionnelle à l'exploitation minière mécanisée à petite échelle 51
   Mr Traore HAMIDOU BABA
2. Les filieres de prestation de service dans l'industrie miniere au Mali 53
   Dr Seydou KEITA
3. Un secteur minier responsable : Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone 57
   Marie-Claude DROUIN
4. Une initiative visant l'élaboration de rapports portant sur l'approvisionnement local pour l'industrie minière 60
   Emily NICKERSON
5. Les filières de prestation de services aux industries minieres en guinée : une opportunité de développement des pme/pmi locales 62
   Chaikou Yaya DIALLO
6. LA RSE : Une opportunité de développement de la PME camerounaise dans le secteur minier. 67
   Joseph TCHANA

Chapitre 4
Partenariats et synergies transversales 71

Mise en contexte 71
Lorraine SIMARD, M. Env.

1. Étude de cas : Guinée 74
   Balde MAHMOUD
2. Partenariats et synergies transversales dans le secteur minier 76
   Gisèle BELECK-A-KOUNG
3. Partenariats et synergies transversales 78
   Dr Rokhaya Samba DIENE
4. Place et rôle du secteur minier pour une stratégie économique dans l'espace francophone 82
   M. Manou BOUBACAR
5. Une culture de dialogue dans le secteur minier 86
   Lorraine SIMARD, M. Env.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Recommandations des actions en matière de RSE, Atelier RSE Afrique de l'Ouest, 7 novembre. XXII
Tableau 2 : Correspondance entre les dimensions de la RSE, les lois, les normes et standards internationaux en RDC. 18
Tableau 3 : Acronymes et références 66

Liste des encadrés

Encadré 1 : Plan d'action de l'initiative sur la RSE dans le secteur minier en Afrique francophone XXIV
Encadré 2 : Évolution du cadre juridique entourant le code minier au Cameroun. . . . 12
Encadré 3 : Statut et missions de l'association des femmes du secteur minier du Cameroun (AFEMIC). 25
Encadré 4 : Résumé de l'article 40
Encadré 5 : Sommaire des principes proposés au secteur minier 90

Liste des figures

Figure 1 : Le contenu local profite à tout le monde. 47
Figure 2 : Chaîne d'approvisionnement dans l'industrie minière au Mali 54
Figure 3 : Localisation des principales substances minérales en Guinée 63
Figure 4 : Schéma présentant le cadre normatif relatif à la stratégie RSE des sociétés minières en Afrique de l'Ouest 83
Figure 5 : Adaptation du cycle d'apprentissage de Kolb 88

Liste des photos

Photo 1 : Cérémonie d'ouverture de l'atelier RSE pour les pays de l'Afrique Centrale, 26 octobre 2016, Yaoundé, Cameroun XIX
Photo 2 : Photo de famille, atelier RSE pour les pays de l'Afrique de l'Ouest, 7 novembre 2016, Dakar, Sénégal. XX
Photo 3 : Photo de famille, Assemblée Générale du 09 décembre 2016 23
Photo 4 : Femmes, mines artisanales, dégradation et travail décent 24
Photo 5 : Image publicitaire. 96

Chapitre 1
La RSE et les instruments juridiques et règlementaires

Mise en contexte

Tounao KIRI

Il est Diplômé d'État en Automatisation de l'Institut National d'Hydro-carbures et de la Chimie de Boumerdes (Algérie). Il rentre au Ministère des Mines et Énergie en octobre 1989, où il occupe diverses fonctions allant de Chef de Divisions Énergie Éolienne et Biomasse à Directeur d'un Programme National d'Énergie Domestique jusqu'en 1998. Il poursuit sa formation en Planification Énergétique (CESS), en Gestion opérationnelle des projets, avant de faire un Master international en études du développement à IUED de Genève, actuel IHEID. Il a travaillé pendant plus de 7 années à la coopération Suisse au Niger comme responsable du programme d'infrastructures rurales, puis au Fonds Mondial pour la Nature comme chargé de programme. En 2009, il rejoint l'équipe de l'OIF où il occupe depuis le poste de Spécialiste de programme.

Depuis 2014, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) est porteur d'une initiative pour promouvoir un dialogue pour la responsabilité sociétale (RSE) dans les industries extractives en général et minières en particulier. Trois ateliers (deux en Afrique de l'Ouest en 2014 et 2016 respectivement et un en Afrique Centrale en 2016) se sont déjà tenus avec des apports de différentes catégories d'acteurs (États, ONG, Gouvernements locaux, Minières, Associations, Femmes, Jeunes, etc.).

En choisissant ce thème, de « dialogue pour la responsabilité sociétale dans l'exploitation minière », l'initiative de la Francophonie questionne régulièrement le concept de

la RSE et celui du Développement durable dans ce secteur. Un des éléments clefs de ce questionnement est le lien étroit qui existe entre la « Responsabilité sociétale » et les « instruments juridiques et réglementaires » dans le pays où s'opère une exploitation minière.

Ces instruments juridiques et réglementaires font la distinction entre différents modèles de l'exploitation minière, ce qui amènera une autre dimension de ce questionnement, à savoir les liens entre ces modèles et le développement durable du milieu d'accueil de l'exploitation minière. De quelle manière un minerai exploité en un lieu donné contribue-t-il à la satisfaction des besoins humains de la localité ? Son usage ne transcende-t-il pas ce milieu, renvoyant ainsi la finalité de l'exploitation minière à mettre en doute les interrelations entre son milieu d'origine et d'autres niveaux organisationnels de la société (Gouvernements locaux, nationaux, supranationaux, globaux) ? Une telle lecture n'engendre-t-elle pas d'autres enjeux, notamment géostratégiques, bien au-delà de l'exploitation minière et de son milieu d'accueil ?

Ce premier chapitre, et plus généralement cet ouvrage, aborde ces différentes questions et bien d'autres sous l'angle, entre autres, de la réglementation du secteur et notamment les interactions entre différents instruments juridiques nationaux sur le développement minier dans un pays.

Les multiples interactions des instruments juridiques et réglementaires sur l'exploitation minière.

Les retombées de l'exploitation minière au niveau des communautés locales sont, de nos jours, une préoccupation de plus en plus portée aussi bien par les ONG internationales (ITIE, Oxfam, etc.) que par les gouvernements locaux et nationaux. Généralement on distingue trois catégories d'exploitations minières allant de l'exploitation industrielle, structurée, moderne et de moyenne à grande envergure à « *des exploitations minières artisanales et de petite taille… regroupant les mineurs pauvres du secteur informel qui s'efforcent de survivre ou de compléter leur revenu de subsistance et les petites entités minières commerciales qui peuvent produire des minéraux de manière responsable en respectant la législation locale* » (igf.secretariat@international.gc.ca).

Face à cette pression, les pays essaient de répondre à ces attentes par de multiples mécanismes juridiques et réglementaires. Ainsi, **les codes miniers** et ses textes connexes dressent le répertoire des conditions d'une exploitation minière et mettent de plus en plus l'accent sur la contribution de cette dernière au développement du territoire local d'accueil. Par exemple, des revenus miniers peuvent provenir de la fiscalité sur l'activité elle-même, comme en témoigne le code minier du Sénégal (Ministère des Mines du Sénégal, 2016) qui rétrocède *« 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxes des Sociétés minières au Fonds d'appui aux collectivités locales, qui doit contribuer au développement économique et social des zones concernées ».* De tels dispositifs suffisent-ils pour autant à faire face aux enjeux de l'inclusivité pour s'assurer que les revenus économiques tirés de l'exploitation minière soient bien répartis entre tous les paliers territoriaux et entre toutes les couches sociales ? C'est aussi un enjeu d'équité, comme le souligne Richard Laganier et al. (2002), au sens intra et intergénérationnel.

Au plan environnemental, une exploitation minière a des impacts surtout biophysiques sur son milieu d'accueil et dans une certaine mesure sur l'environnement global. On peut identifier quatre types d'impacts biophysiques (ELAW 2010) d'un projet minier, à savoir (i) sur les ressources en eau, (ii) sur la qualité de l'air, (iii) sur la faune et (iv) sur la qualité du sol. Généralement, la législation environnementale (**Code l'environnement** et ses textes connexes) constitue l'arsenal juridique et réglementaire des États pour y faire face. Intègre-t-elle toutes les dimensions du développement durable ? Est-elle conforme aux lignes directrices du développement durable comme prôné par la Norme ISO 26000 ? Ce sont là des questions qui méritent d'être abordées.

Une exploitation minière, par les changements d'usages des terres, voire d'affectation des terres qu'elle engendre, par l'arrivée de nouveaux habitants aux us, langues et coutumes différents, par l'injection de revenus nouveaux et parfois disproportionnés, par la création de nouvelles élites locales nées de l'accès aux nouvelles ressources financières tirées de la mine, etc., bouleverse les équilibres habituels de son milieu d'accueil. Les enjeux majeurs se posent ici en termes de transparence des mesures d'atténuation ou de compensation envisagées, et d'acceptabilité sociale d'un projet minier. Le **Code de fiscalité et le code des investissements** sont souvent les outils mis en avant pour gérer cet aspect de l'exploitation minière. Ce sont deux autres instruments juridiques et réglementaires qu'il faut remettre en question.

Par ailleurs, la découverte d'un filon minier (or, diamant, etc.) a tendance à attirer des flux migratoires vers des sites se transformant en de gigantesques villages d'orpailleurs. Dans certaines localités ou régions du monde, comme en Afrique Centrale ou de l'Ouest, cet afflux peut se traduire par de violents conflits armés, sous forme de rébellions politiques, de guerres sur fond de trafics illicites des métaux précieux et autres produits prohibés (drogue, cigarette, etc.) ou de terrorisme religieux. Les enjeux majeurs ici relèvent de **la gouvernance,** tant au niveau local que national et international, qui se traduit par une adaptation des instruments juridiques et réglementaires (**Code pénal, code douanier**, etc.).

La nécessaire mise en cohérence des instruments juridiques et réglementaires.

Les enjeux liés à l'exploitation minière décrits ci-dessus montrent qu'ils peuvent se situer aux plans social, écologique, de gouvernance, d'éthique, culturel et économique soit les 6 dimensions du développement durable telles que préconisées par la démarche d'Analyse Systémique de Durabilité (Claude Villeneuve et al. 2016). C'est conscient de ces enjeux que le Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière préconise qu'elle soit basée sur un contexte juridique directif avec une « *production constante d'informations géologiques et l'accès à ces informations* » (igf.secretariat@international.gc.ca). Ainsi, dès la phase de mise en concession du site à l'opérateur minier, la dimension « gouvernance », comprise comme « *mode d'organisation des acteurs (établissements, entreprises, associations…), plus fondé sur l'accommodement que sur la domination* » (Richard Laganier et al., 2011), devient primordiale pour sceller la responsabilité des parties

prenantes qui portera les principes de la durabilité. Une telle perspective passe nécessairement par une démarche de responsabilité sociétale.

C'est pourquoi les auteurs abordent la question sous différents angles. Ainsi, l'article de Mme A. S. NDAO traite de l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les instruments juridiques et réglementaires, tandis que M. M. ZEMENGUE décrit les contraintes relatives à la promotion d'un secteur minier durable au Cameroun. Mme D. MASELE MWEWA nous traite de « la norme de Responsabilité Sociétale des Entreprises face aux lois et instruments juridiques, approche volontaire ou contraignante ? ». Elle est complétée par M. F. ZIBI ZIBI sur « l'approche norme dans le secteur minier ».

Enfin, Mme P. OMGBA apporte une touche particulière sur la « Nécessité de création d'associations de femmes dans les mines en Afrique Centrale » et Mme A. TAMBOURA clôture le chapitre avec un article sur « Un secteur minier responsable : Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone ».

Ce sont là autant de perspectives enrichissantes pour mieux aborder cet ouvrage et mieux comprendre le dialogue RSE dans l'industrie minière au sein de l'espace francophone. Bonne lecture.

Références bibliographiques

Claude Villeneuve, Olivier Riffon et David Tremblay. Mine et développement durable, comment aborder la quadrature du cercle ? L'Industrie Minière et le développement durable : Une perspective internationale en Francophonie, Collection Point de repère 25, OIF, IFDD 2016,162p.

Conférence Edgar Morin sur la complexité : Capsule Cours Nicole Huybens 2016 ;

Rapport annuel Banque Africaine de développement, 2011 ;

https://www.sec.gouv.sn/Quatrieme-edition-du-Salon.html. Ce site officiel du Cabinet du Premier Ministre du Sénégal, rapporte le discours de ce dernier au 4e Salon des Mines du Sénégal (SIM 2016) ;

ITIE : Initiative pour la Transparence dans les industries extractives, Sénégal, Rapport de conciliation 2014, page 9, 159p.

Richard Laganier, Bruno Villalba, et Bertrand Zuindo, Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire, 2002, 20p.

Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW) : 2010, Guide pour l'évaluation des EIE de projets miniers, 130p.

Lukas Diblasio Brochard, 2011, Développement durable : Enjeux de définition et de mesurabilité, UQAM, 103 p.

Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable : 2013, Exploitation minière et développement durable : Comment l'une peut promouvoir l'autre, Cadre directif, 11p.

1. L'intégration de La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les instruments juridiques et réglement

Aminata SECK-NDAO

Madame Aminata SECK-épouse NDAO, née le 19 septembre 1978 à Pikine, au Sénégal, est juriste de formation et titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en droit des affaires. Depuis 2014, elle travaille au sein de la Direction des Mines et de la Géologie du ministère en charge des mines du Sénégal.

Elle a participé à plusieurs ateliers, séminaires et formations dans le secteur des mines.

Le concept RSE et son évolution

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou Responsabilité sociétale des organisations (RSO), ou encore *Corporate Social Responsibility* (CSR) est apparu au début des années 1960 suite aux pressions de mouvements humanitaires et écologistes qui réclamaient un meilleur contrôle de la croissance. Ils revendiquaient alors l'établissement d'un code de conduite pour encadrer le développement et ainsi, mieux protéger les intérêts des populations et le milieu naturel.[1]

Dès les années 1970-1980, des changements s'opèrent. De simple fournisseur de biens et services, l'entreprise devient maintenant un « acteur social » avec un rôle et des responsabilités à l'égard de ses parties prenantes et de la société où elle exerce ses activités.

En 2010, suite à une démarche de plusieurs années, un large consensus international conduit à l'adoption de la norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations. Cette norme trace les lignes directrices en matière de RSE et la définit comme suit : « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de

1. La norme internationale ISO 26000 adoptée en 2010 http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm ISO 26000 – Responsabilité sociétale

ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement se traduit par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

La RSE et les instruments juridiques et réglementaires dans le secteur des mines

Les lois et politiques ainsi que la convention minière type liant les sociétés minières et les États ne font pas référence de manière explicite à la notion de RSE. Toutefois, à la lecture de ces textes, nous constatons que les dimensions économique, sociale et environnementale de la RSE y sont néanmoins prises en compte.

Politiques et législation minières

L'intégration d'éléments de la RSE dans les législations minières des États africains et, plus particulièrement, des pays de la zone UÉMOA, est aujourd'hui une réalité. Au Sénégal, cette prise en compte de la RSE dans les instruments juridiques et réglementaires a connu ses prémices avec l'adoption de la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant sur le Code minier qui accordait une importance capitale à la protection de l'environnement. Les titulaires de titres miniers avaient en effet l'obligation de conduire leurs opérations minières de manière à assurer la conservation des ressources nationales et à protéger l'environnement (chapitre V du titre IX consacré à la protection de l'environnement).

Cette prise en compte de la dimension environnementale et sociale de la RSE a été renforcée plus tard par la prise des décrets n° 2009-1335 du 30 novembre 2009 portant sur la création du fonds de restauration des sites miniers et n° 2009-1334 portant sur la création et fonctionnement du fonds modifié de péréquation et d'appui aux collectivités locales.

Les innovations apportées dans le nouveau Code minier de 2016 vont aussi dans le sens du renforcement de la prise en compte des éléments de la RSE à travers les dispositions des articles 85, 94, 96, 109 et 115. Ces articles traitent respectivement du choix des fournisseurs, des sous-traitants et des partenaires des titulaires de titres miniers, du respect et de la protection des droits humains, de la transparence, de l'emploi et la formation et du Programme Social Minier (PSM). Ce dernier est orienté vers un Fonds d'appui au développement local pour une contribution de 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe des titulaires de titres miniers en phase d'exploitation.

La dimension environnementale de la RSE n'est pas non plus en reste avec le maintien d'un chapitre consacré à la protection de l'environnement et une extension de l'obligation de réhabiliter les sites d'activité minière touchant les projets en phase de recherche n'ayant pas abouti à l'exploitation.

Convention minière type

Outre les bases légales, des dimensions de la RSE sont aussi prises en compte dans le cadre de négociations contractuelles à travers la convention minière type annexée à toute demande de permis de recherche ou d'exploitation.

En phase de recherche

En matière sociale, l'opérateur minier est incité de façon volontaire à :

- Favoriser la création et l'offre d'emploi en faveur des communautés locales ;
- Favoriser le transfert de connaissances et de technologies au profit du personnel sénégalais affecté aux opérations minières ;
- Développer les opportunités d'amélioration sociale des populations dans la mesure du possible.

En phase d'exploitation

Durant cette phase, la société s'engage à investir annuellement le montant défini avec l'État pour le compte du développement social des collectivités locales de la zone du permis d'exploitation.

Ainsi, à la différence des sociétés en phase d'exploration qui ne sont pas assujetties à un engagement chiffré de dépenses sociales, les sociétés en phase d'exploitation appliquent leurs engagements de RSE sur une base contractuelle.

Le Code minier communautaire de l'UÉMOA en vigueur accorde, en son article 16, une place importante au contenu local. La réforme en cours dudit Code laisse pour sa part entrevoir un renforcement significatif des exigences associées à la responsabilité sociale des entreprises minières et au développement communautaire.

Aussi, dans le cadre de l'exécution du Code minier communautaire, un projet de règlement relatif au fonds de réhabilitation et de fermeture de la mine a été élaboré.

Conclusion

La RSE fait de plus en plus partie aujourd'hui des bonnes pratiques de gouvernance, non seulement au sein de l'industrie minière, mais aussi de plusieurs autres secteurs d'activités. Cependant, en raison de l'importance des impacts, positifs comme négatifs, que l'activité minière peut générer sur la société et l'environnement, la RSE est de plus en plus prise en compte dans les instruments juridiques et réglementaires.

Recommandations

- Assurer un meilleur suivi et contrôle des instruments juridiques et réglementaires régissant la RSE ;
- Mettre en œuvre la recommandation du Groupe d'études international (GEI) sur les régimes miniers de l'Afrique qui suggère la mise en place d'un cadre national de RSE pour assurer la reddition de comptes des entreprises par des processus de consultation ouverts et larges[2]. **Il faut rappeler que ce Groupe est chargé de la mise en œuvre de la Vision Minière pour l'Afrique (VMA).**

Bibliographie

Au niveau international

La norme internationale ISO 26000 adoptée en 2010
http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm ISO 26000 – Responsabilité sociétale

Cadres de référence de la RSE
http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html Historique de la responsabilité sociétale des entreprises

Au niveau africain

Rapport du Groupe d'études international sur les régimes miniers de l'Afrique : Les ressources minérales et le développement de l'Afrique, Chapitre 6 « Initiative de responsabilité sociales des entreprises », 2011
http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/mineral_report_fre.pdf

« La RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pour un développement minier durable en Afrique de l'ouest », Liaison Énergie-Francophonie, nº 99, 1er trimestre 2015 est publiée trimestriellement par l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD)
www.associationrnf.org/wp.../LEF_RSE_minier_durable_Afrique_Ouest_2015.pdf

2. Rapport du Groupe d'études international sur les régimes miniers de l'Afrique : *Les ressources minérales et le développement de l'Afrique,* Chapitre 6 « Initiative de responsabilités sociales des entreprises », 2011 http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/mineral_report_fre.pdf

Au niveau national

Loi nº 2003-36 du 24 novembre 2003 portant sur le Code minier et son décret d'application nº 2004-647 du 17 mai 2004 ;

Loi nº 88-06 du 26 août 1988 ;

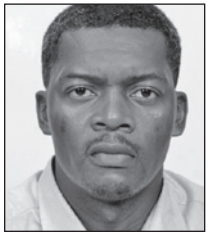
Loi nº 2016-32 du 8 novembre 2016 portant sur le Code minier ;

La Déclaration de politique minière du 6 mars 2003 ;

La convention minière type de 2003 ;

Le Programme Social Minier (PSM).

2. Promotion d'un secteur minier durable au Cameroun : une réglementation embryonnaire et peu efficace



Marcel ZEMENGUE

Marcel Zemengue est juriste et spécialiste des relations internationales. Il est doctorant en droit international de l'environnement à l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC). Il concentre ses projets de recherche récents sur les thèmes transversaux de la gouvernance et de la justice environnementale, de la protection de la biodiversité en général et de la biodiversité marine en particulier. Depuis 2011, il travaille à la cellule des projets et de la coopération du ministère camerounais de l'environnement.

La législation camerounaise encadre l'activité minière en établissant non seulement les fondements et principes de l'exploitation minière, mais aussi les règles déterminant la solution des litiges nés de ladite activité[1]. Cependant, les aspects environnementaux et sociaux dans ce secteur semblent relégués au second rang au profit des intérêts économiques. La promotion de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans le secteur minier passe nécessairement par une réorientation des règles juridiques applicables.

Un cadre juridique assurant le primat des considérations économiques…

L'analyse du droit de l'exploitation des ressources minérales au Cameroun montre une absence d'efficacité dans l'encadrement de l'exploitation, notamment en ce qui concerne ses impacts environnementaux et sociaux. Quelques exemples permettent d'étayer ce constat : des permis d'exploitation de certains minerais tels que l'uranium sont accordés alors même que l'on ne dispose pas de norme relative à la gestion des déchets radioactifs ni de norme définissant le plafond des émissions admises ; des permis sont attribués dans des zones à écosystèmes fragiles ; des permis sont attribués dans des zones densément peuplées.

1. Urbain Noel Ebang Mve, L'encadrement juridique de l'exploitation minière au Cameroun, L'Harmattan, Paris, 2015, 435 pages

Par ailleurs, on peut relever les chevauchements récurrents existants entre permis miniers et forestiers notamment. Ainsi, on dénombre au total 30 permis miniers chevauchant 12 aires protégées. En outre, il n'existe pas de règles imposant aux compagnies exploitant les ressources minérales d'identifier et de protéger l'espace vital des communautés dans le cadre de leurs opérations. Les activités d'exploration minière ne sont pas soumises à la réalisation préalable d'une étude d'impact environnement et social (EIES). Les sanctions sont peu dissuasives : les sanctions pécuniaires restent généralement inférieures aux gains escomptés par les contrevenants à la loi. Les sanctions ne sont pas non plus suspensives : les contrevenants jouissent en général du droit de poursuivre leurs opérations pendant la durée du contentieux.

… au détriment des préoccupations environnementales et sociales

On peut distinguer dans le secteur minier au Cameroun deux catégories de règles : les règles susceptibles d'influencer la décision de conduire le projet minier ou non, et les règles identifiant les impacts environnementaux et sociaux du projet, et prescrivant les modalités de leur atténuation. Cette seconde catégorie fait davantage appel à la durabilité. Elle relève principalement de la loi-cadre relative à la gestion de l'environnement[2], outil par excellence de prise en compte de la durabilité dans l'exécution des projets miniers.

Aux termes du décret du 14 février 2013 fixant les modalités de réalisation des EIES, la réalisation de l'EIES doit être faite avec la participation des populations concernées et autres acteurs intéressés à travers des consultations et audiences publiques. Cette démarche participative qui offre l'opportunité de prendre en compte plusieurs aspects de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est pas mise en œuvre de manière satisfaisante.

À ce jour, seuls quatre projets d'exploitation minière ont fait l'objet d'une EIES[3] et se sont vus délivrer un certificat de conformité environnementale par le Ministère en charge de l'Environnement. Ces projets disposent ainsi chacun d'un plan de gestion environnementale et sociale (PGES) prenant en compte les exigences de la RSE à travers des sous-plans (plan de communication, plan d'action sanitaire et sécurité, plan de développement local, plan de compensation, etc.). Le dispositif de suivi de la mise en œuvre des PGES n'est malheureusement pas encore pleinement opérationnel.

2. Voir la loi n° 96/12 du 5 août 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement.

3. Il s'agit des projets suivants : GEOVIC avec le projet de Nkamouna (exploitation du Cobalt, nickel et produits connexes) ; CAM IRON avec le projet d'exploitation du minerai de fer de Mbalam ; C & K MINING avec le projet d'exploitation du diamant, or autres métaux précieux à Mobilong – Yokadouma ; SINOSTEEL CAM avec le projet d'exploitation du fer du mont Mamelles, Département de l'Océan.

Quelques alternatives pour une exploitation minière durable

Le droit devrait servir d'instrument d'accompagnement des mutations souhaitées dans le secteur minier. Quelques pistes peuvent être explorées. Le nouveau code minier apporte quelques solutions en consacrant notamment des *zones d'interdiction ou de protection*, ou la *réparation des dommages pour les travaux non déclarés d'utilité publique*. Ce texte prévoit des règles de santé, de sécurité et d'hygiène en faveur des populations, des travailleurs de la mine et des biens, des règles de protection de l'environnement et de promotion du « *contenu local* »[4]. Toutefois, un meilleur équilibre entre l'exploitation, la conservation/protection de la biodiversité et les mesures relatives au bien-être des populations doit être recherché. Dans le même sens, on devrait accélérer l'aménagement du territoire en vue d'optimiser les usages de l'espace et des ressources.

Encadré 2 : Évolution du cadre juridique entourant le code minier au Cameroun

1. Un cadre juridique assurant le primat des considérations économiques…

2. …au détriment des préoccupations environnementales et sociales

3. Quelques alternatives pour une exploitation minière durable

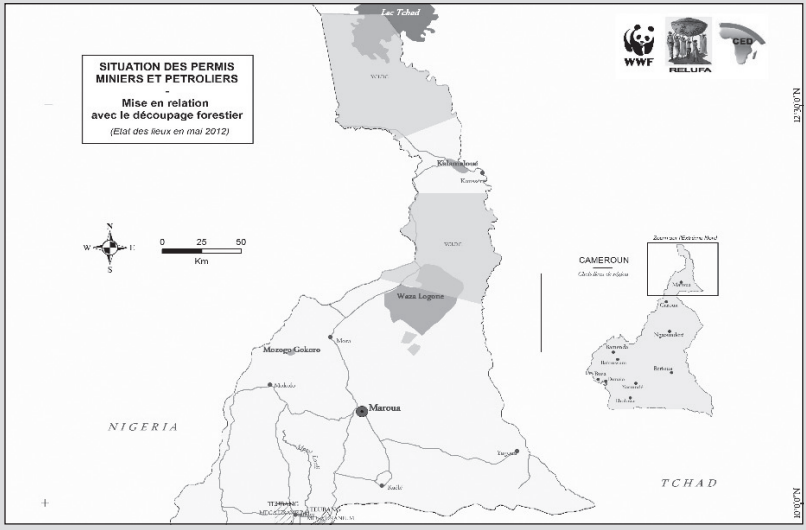
Du point de vue du droit, l'activité minière au Cameroun bénéficie d'un encadrement mettant en avant les considérations économiques aux dépens des préoccupations environnementales et sociales.

Entre 2005 et 2013, 174 permis miniers ont été attribués au Cameroun. Ce chiffre traduit mal le lent décollage d'un secteur encore largement artisanal et dominé par l'informel. Le schéma d'émergence du pays à l'horizon 2035 est construit sur la quête d'une croissance appuyée sur l'industrie minière, entre autres. Pour matérialiser cette orientation, le pays s'est doté en décembre 2016 d'un nouveau code minier.

Le droit devrait continuer de servir d'instrument d'accompagnement des mutations souhaitées. Un meilleur équilibre entre l'exploitation, la conservation/protection de la biodiversité et les mesures relatives au bien-être des populations doit impérativement être recherché.

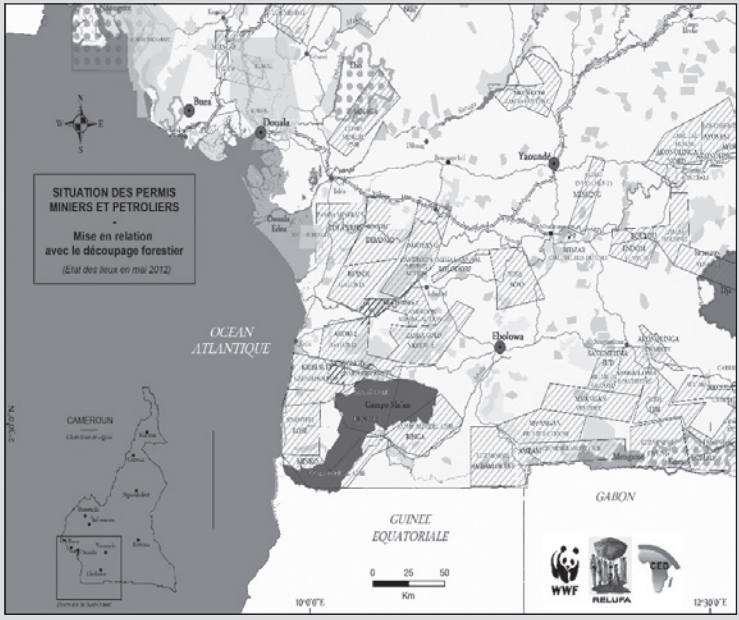
4. Voir la Loi n° 2016/017 du 14 décembre 2016 portant sur le Code minier.

Carte d'un permis pétrolier dans le Lac Tchad, (Centre pour l'Environnement et le Développement (CED), 2012

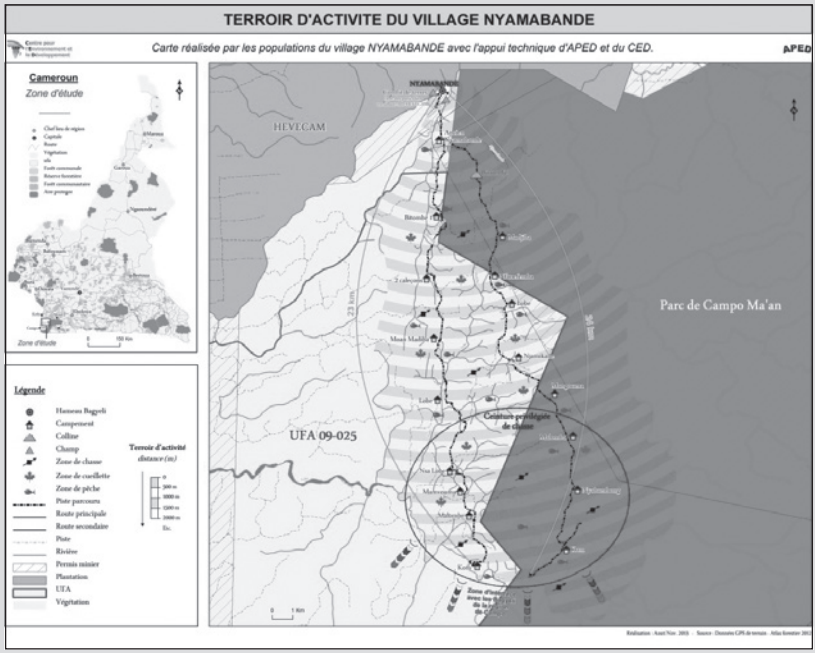


Source : Coulibaly Y. et al., 1998.

Carte des permis miniers et pétroliers indiquant un permis pétrolier au-dessus de Douala (CED), 2012



Carte illustrant les conflits d'usage et les chevauchements dans la zone de Campo Ma'an, Région du Sud Cameroun



3. La norme de Responsabilité Sociétale des Entreprises face aux lois et instruments juridiques, approche volontaire ou contraignante ?

Dorothée Masele MWEWA

Dorothée Masele Mwewa, née le 23 octobre 1958, licenciée en Langue et Littérature anglaise de l'Université de Lubumbashi, elle détient en plus un DEA en Criminologie et est doctorante en Criminologie de l'École de Criminologie de l'Université de Lubumbashi. Criminologue, formatrice et enseignante, elle assume actuellement les fonctions de « Senior Social Communication Specialist » au sein d'une entreprise minière, après avoir travaillé comme agent de développement. Membre de la Commission RSE de la Chambre des Mines, elle représente son entreprise et le secteur minier au Comité de Pilotage de la plateforme multiacteur de dialogue dans le secteur minier IDAK (Investissements Durables au Katanga), initiative menée sous l'appui de la Coopération Allemande, la GIZ, dans son projet « Bonne Gouvernance dans le Secteur Privé ». Elle en est la présidente depuis février 2016. Conférencière formée, elle est membre du pool des experts en RSE pour la Chambre des Mines de la RDC. Elle mène une recherche doctorale sur la RSE des entreprises minières. Dans ses temps libres, elle gère une petite organisation communautaire de parrainage des enfants orphelins et autres vulnérables, et d'encadrement des femmes et des jeunes dans l'entrepreneuriat.

La RSE, selon l'ISO 26000, est une norme globalisante qui reprend en une seule, une multitude des lois nationales, normes et standards internationaux. Elle permet aux organisations de contribuer au développement durable en tenant compte de leurs externalités négatives ainsi que les attentes des parties prenantes et de respecter les lois en vigueur, et qui est en accord avec les normes internationales de comportement. Elle est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations au sein de sa sphère d'influence.

Genèse et définition de la RSE

Dans *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises*, Jean-Pascal Gond (2006) place l'émergence de l'idée que les hommes d'affaires ont la Responsabilité Sociale des Entreprises, aux États-Unis à la fin du XIX^{e} siècle, dans un ancrage fort d'une tradition de philanthropie et dans des fondements religieux (éthique protestante). Carroll (1979, 1999) attribue à Howard Bowen la paternité du concept « **moderne** » de

RSE en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé *Social Responsabilities of the Businessman* (Gond, 2003). Carroll (1999 :18) propose une définition qui évolue avec les modèles. Comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux sociaux et économiques ont influé sur la définition et le périmètre de la RSE. Il n'existe donc pas de modèle universel de la RSE, c'est pourquoi afin d'apporter des méthodes de lecture quant à la mise en œuvre de cette démarche dans les entreprises, différents chercheurs/auteurs ont travaillé sur la création de modèles.

Expérience RSE de la région Katangaise en RD Congo

En RDC, les acteurs du développement durable (DD) ont à leur tour tenté de définir la RSE pour les entreprises minières, ayant compris que le secteur des mines était porteur de croissance (Kampata, 2014). Pour le guide RSE de la Province du Katanga : « …Le terme « Responsabilité sociétale des entreprises » est-il fréquemment utilisé, pour accentuer le caractère pluridimensionnel de la démarche. La RSE ne se limite pas à une approche sociale, mais tente de concilier les dimensions économique, sociale et environnementale. Il s'agit de la contribution des entreprises au développement durable ». Les entreprises minières qui se positionnaient alors comme modèle de la RSE étaient guidées par beaucoup de normes internationales qui dictaient leurs actions

Parmi les normes internationales qui orientent ces entreprises minières congolaises, filiales des multinationales, nous citons :

- Conseil International des Mines et Métaux (CIMM)
- Les Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'Homme
- *Global Reporting Initiative* (GRI)
- Critères de Performance de la Société Financière Internationale (IFC) & Principes de l'Équateur
- Initiative de Transparence des Industries Extractives (ITIE)
- *Foreign Corrupt Practice Act* (Loi américaine anti-corruption)
- Les principes de l'OCDE qui exigent qu'une entreprise installée dans une région puisse contribuer à son développement

Ces standards sont appliqués en plus des lois nationales qui étaient parfois moins coercitives et manquaient d'obligation vis-à-vis des communautés affectées par l'exploitation minière. Les entreprises, qui ont contribué d'une manière significative et visible à l'amélioration des conditions de vie des populations locales et la protection de l'environnement, avaient été dictées par une multitude de normativités internationales auxquelles elles ont souscrit et qui sont déterminées par les multinationales dont elles sont des filiales. Cette situation explique d'une certaine manière la disparité d'actions et la diversité d'interventions ; chaque entreprise ayant le choix de ses interventions sans aucune ligne directrice édictée. Ainsi il fallait concevoir un document unique, des lignes directrices pouvant uniformiser les interventions en matière de RSE, basées sur l'ISO 26000. D'où l'élaboration du *Guide RSE* par la Chambre des Mines avec l'appui de la Coopération Allemande dans son projet bonne gouvernance dans le secteur

minier : *Guide sur la responsabilité sociétale des entreprises. Secteur minier au Katanga* (2016), adapté au contexte congolais, intégrant les réalités locales, les coutumes et traditions, les lois nationales et les meilleures pratiques d'exploitation minière, et les normes internationales. Le *Guide RSE* est simple de manipulation, car étant décliné en livret par pilier à l'usage des acteurs selon leur domaine d'intervention.

RSE, et instruments juridiques et normatifs

La RSE étant une démarche volontaire, elle ne s'impose donc pas aux entreprises comme une loi. Toutefois les questions contenues dans la norme de la RSE sont reprises par plusieurs lois des pays et pour la RDC, elles sont réglementées notamment par la constitution de la république, le code du travail, le code minier, la loi sur l'environnement, la loi des finances publiques, le règlement minier, les règlementations de la RDC ainsi que les conventions minières entre les entreprises minières et le gouvernement congolais.

Depuis sa publication en 2010 par l'Association française de Normalisation AFNOR, la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale a connu une diffusion significative au niveau international. La norme a été transposée comme norme nationale dans 55 pays et traduite dans 27 langues. Elle a donc 7 piliers, 43 domaines d'actions, et 300 attentes et actions associées.

La norme ISO 26000 tire sa légitimité de plusieurs facteurs. Elle a été élaborée par 450 experts de tous secteurs confondus avec la participation de 42 organisations en liaison (OIT, UN, OMS et autres). Elle a connu la participation de 99 pays, équilibrée entre les pays en développement et pays développés. Elle a été votée à 93% les opposants étant les États-Unis, Cuba, l'Inde, le Luxembourg et la Turquie. Sa reconnaissance institutionnelle par l'Union Européenne, les Nations Unies et son adaptation ou association aux outils plus anciens comme le *Global Reporting Initiative, le Pacte Mondial,* les principes de Brundtland rendent évidente son intégration dans les modèles de gestion. Les questions qu'elle adresse sont reprises dans plusieurs normes et standards, et elles sont couvertes par une diversité des lois nationales des pays signataires. Bien qu'étant une approche volontaire, une norme de référence ne conduisant pas à la certification, les lois des pays lui confèrent un pouvoir coercitif.

Conclusion

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un concept qui est à la mode dans le monde managérial d'aujourd'hui. Elle traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales, et de favoriser un développement commercial et une performance économique durables. Elle a permis de grandes avancées dans l'engagement à la transparence et la bonne gouvernance à travers l'ITIE.

Plusieurs lois nationales et normes internationales reprennent les questions de l'ISO 26000, ce qui rend la norme RSE globalisante car elle couvre plusieurs aspects de la gestion des organisations tenant en compte des trois P, à savoir la Planète, la Population et le Profit, ou soit Planet, People and Profit (Poussing 2002 : 8). Cela se présente à travers les engagements visés par les 17 objectifs de développement

durable (ODD). C'est aussi le résumé de plusieurs instruments juridiques et des normes et standards internationaux. Ainsi donc une norme unique prend en charge des lois nationales, des normes et standards de gestion des organisations, et permet de contribuer au DD.

ANNEXE

Le tableau ci-dessous pourrait représenter une correspondance entre les 7 questions de la RSE, certaines lois de la RDC et quelques normes et standards internationaux.

Tableau 2 : Correspondance entre les dimensions de la RSE, les lois, les normes et standards internationaux en RDC

7 questions de la RSE	Lois nationales	Standards et normes
Conditions et relations de travail	Le code du travail, constitution de la République Démocratique du Congo (RDC) Code de la famille…	Principes et normes de l'Organisation Internationale du Travail
Environnement	Loi portant sur la protection de l'environnement, la constitution de la RDC…	Commission Européenne Global Compact
Gouvernance	Différentes lois nationales	ITIE
Engagement sociétal	Code minier, règlement minier, code forestier, code foncier…	Principes de l'équateur, Global Reporting Initiative (GRI), Société Financière Internationale, Conseil International des Mines et Métaux (CIMM)
Droit de l'homme	Loi portant sur la protection de l'enfant, la constitution de la RDC	Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, GRI ; PREDDE, les Principes volontaires…
Loyauté des pratiques	Loi des finances publiques	SFI, OCDE, Principes pour l'Investissement Responsable (PRI), Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (UNEP FI) Pacte Mondial
Questions liées aux consommateurs	Code minier, code forestier…	Loi Dodd Franck, CIMM

BIBLIOGRAPHIE

Bowen H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row.

Carroll A.B., 1979, *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate*

Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*

Émilie BRUN et al, 2010, *ISO 26000, Responsabilité Sociétale, comprendre, déployer, évaluer*, AFNOR, Paris

FEC, 2015, *Responsabilité Sociétale des Entreprises du secteur minier industriel dans la région du Katanga*, Institut Afrique RSE, 768 Douala-Bonanjo, Cameroun

Frédérique DEJEAN et Jean-Pascal GOND, 2004, *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, n° 1, mars 2004, p. 5 – 31.

Idem.

Friedman A.L. et Miles S. (2002), « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Studies,* vol. 39, n° 1, p. 1-21.

Friedman M., 1970, « The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits », *New York Times Magazine,* 13 September.

Global Reporting Initiative, 2009, *Realizing Rights*, UN Global Compact and GRI

Global Reporting Initiative, Indicator Protocols Set : SO, 2000

Global Reporting Initiative, Indicator Protocols Set : SO, 2000 GRI Research and Development Series, 2009, *A Resource Guide to Corporate Human Rights Reporting*, 1001 EA Amsterdam, The Netherlands

Guide sur la responsabilité sociétale des entreprises. Secteur minier au Katanga, 2016, GIZ, Kinshasa

International Finance Corporation's Performance Standards on Social & Environmental Sustainability, 2006.

ISO FOCUS, 2011, *Responsabilité sociétale, ISO 26000 en affirme le sens,* Suisse

Kampata, 2014, *Les ressources minières de la R.D*. Congo, Kinshasa

Le Conseil International des Mines et des Métaux (ICMM), 2008, *Plan de développement durable : procédure de vérification,* Londres, Royaume Uni.

Loi n° 007/2002 du 11 juillet 2002 portant sur le Code minier

Marie-France Turcotte et al, 2011, *Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000*, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Québec

Nicolas Poussing, 2011, *La responsabilité sociale des entreprises au Luxembourg, quelles avancées, quels résultats* ? Harmattan-Academia, Louvain-la-Neuve

PAG/UE, 2010, *Plan Stratégique de réforme des finances publiques*, Médiaspaul, Kinshasa

Réseau Financement Alternatif, *Les principes de l'Équateur*, lancé en juin 2003, révisé en juillet 2006

Tenke Fungurume Mining, 2008, *Principes directeurs de conformité à la lutte contre la corruption, principes directeurs et procédures de conformité à la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (FCPA) et à d'autres lois contre la corruption*, octobre 2008

4. L'approche norme dans le secteur minier

Francis ZIBI ZIBI
Point Focal des Comités Techniques
Direction des Normes
Agence des Normes et de la Qualité (ANOR)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable et leur responsabilité vis-à-vis des impacts environnementaux et sociaux (E&S) de leurs activités. Elle tend à définir une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes : elle implique de prendre en compte les attentes des actionnaires, mais aussi d'un ensemble plus large d'acteurs : les salariés, les clients, les fournisseurs, les financeurs, les autorités publiques, les populations locales, etc.

Selon la norme ISO 26000, les principes de la RSE sont : la Redevabilité, la Transparence, le Comportement éthique, la Reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le Respect du principe de légalité, la Prise en compte des normes internationales de comportement, le Respect des droits de l'Homme.

Au Cameroun, les organisations non gouvernementales se sont lancées dans la promotion de la RSE à travers l'organisation de séminaires et colloques sur la question, destinés aux décideurs et aux entreprises. Beaucoup d'investisseurs posent d'ailleurs comme condition pour le financement de certains projets, le respect d'un certain nombre de principes de la RSE. Le Cameroun a mis en place un arsenal juridique répondant à des questions relatives à la RSE.

Le cadre législatif et réglementaire de la RSE au Cameroun

Au niveau international, le Cameroun a ratifié des conventions et traités liés indirectement ou directement à la RSE, on peut citer entre autres :

- Les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- La Conventions de Vienne pour la protection de la couche d'Ozone ;
- La Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination ;

- La Convention de lutte contre la désertification ;
- La Convention cadre sur les changements climatiques ;
- La Convention sur la diversité biologique ;
- La Convention sur le commerce international des espèces de faune ou de la flore sauvage menacées d'extinction ;
- Le Protocole de Kyoto ;
- Le Protocole de Montréal ;
- Le Protocole de Carthagène sur les risques biotechnologiques ;
- Le Pacte Mondial des Nations Unies ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Le Traité relatif à la conservation et la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale.

Au niveau national, les textes suivants ont été pris :

- La Loi n° 92/007 du 14 août 1992, portant sur le Code du Travail ;
- La Loi n° 96/11 du 5 août 1996, relative à la normalisation
- La Loi n° 96/12 du 5 août 1996, portant sur la loi-cadre relative à la gestion de l'environnement ;
- La Loi 2002/004 du 19 avril 2002 portant sur la Charte des investissements en République du Cameroun ;
- Le Décret n° 2005/0577 PM du 23 février 2005 portant sur les modalités de réalisation des études d'impact environnemental ;
- Le Décret n° 2006/088, portant sur la création de la Commission Nationale Anticorruption (CONAC).

Ces textes, qui sont loin d'être exhaustifs, pourraient être renforcés par des mesures incitatives afin que la pratique de la RSE soit une réalité au Cameroun.

5. Nécessité de création d'association(s) de femmes dans les mines en afrique centrale

Balbine Pascaline OMGBA

Géologue Sénior et Spécialiste des questions de Santé, Sécurité et Environnement dans les mines.

Chef d'Unité en charge du Développement de la Mine Industrielle au CAPAM (Cadre d'Appui et de Promotion de l'Artisanat Minier) milite depuis prés de 15 ans vers un passage progressif de la mine artisanale vers la petite mine.

Diplômée de l'Université de Yaoundé I ; Licence en géologie puis DESS en sciences du Sol. Elle a également obtenu un Certificat en Santé, Sécurité et Environnement dans le secteur Minier à l'Université de Queensland en Australie.

Fondatrice et Présidente de l'Association des Femmes du Secteur Minier du Cameroun (AFEMIC) depuis 2015.

L'industrie minière est un grand pourvoyeur de richesses et d'emplois. Mais ce secteur est toujours considéré comme réservé aux hommes. Depuis quelques décennies, de plus en plus de femmes s'y intéressent et ont fini par s'y faire une place. De nombreux défis persistent pourtant, mais les regroupements au niveau international, national et même local pourraient être le déclencheur d'un secteur minier plus respectueux du genre.

En Afrique Centrale, l'industrie minière est peu développée et dominée par les exploitations minières artisanales et à petites échelles (EMAPE). Ces exploitations utilisent une abondante main-d'œuvre surtout dans les zones rurales, dont les femmes. Leurs proportions peuvent parfois atteindre les 50 % dans certaines localités.

Ces femmes sont impliquées à différentes échelles de la chaîne de valeur. Leur rôle, leur responsabilité et leur rémunération ne sont pas toujours bien établis. Et au niveau des communautés, elles sont exposées à tous les aspects négatifs de cette activité.

Femmes et activité minière en Afrique Centrale

L'Afrique Centrale est dotée d'un potentiel minier important avec de nombreux gisements de rang mondial. À titre d'exemple le Gabon est 2e producteur mondial de manganèse, la RCA, grand producteur de diamant qualité gemme (ASM) et le Cameroun est doté de grandes quantités de rutile, de cobalt-nickel, de bauxite et de fer.

Le secteur minier, lorsque tous les moyens sont mis en place, est un grand pourvoyeur d'emplois, de réduction de la pauvreté et du chômage des jeunes dans nos localités. Parallèlement, il induit une longue chaîne d'industries connexes.

Dans la mine industrielle, elles occupent plus souvent des positions administratives. Dans l'EMAPE, elles s'occupent plus du transport, des opérations de lavage et de concentration du minerai qui sont des activités moins rémunérées. Elles peinent à entreprendre dans le secteur, ayant des difficultés à accéder au crédit et financement.

Les femmes sont d'autant plus vulnérables qu'elles manquent d'éducation et de formation, que les mines sont éloignées des agglomérations et posent le problème de gestion des foyers qui leur incombent le plus souvent. Elles sont fragilisées par les us et coutumes, faibles physiquement et pas à l'abri de grossesses non désirées.

Les industries extractives créent des emplois auxquels les femmes n'ont pas toujours accès, certains types de postes leur restants inaccessibles. Les femmes engagées pour travailler dans les mines sont souvent discriminées, travaillent dans des conditions difficiles et, à travail égal, elles sont moins bien rémunérées que les hommes.

Les femmes participent rarement au processus de prise de décision impliquant les collectivités et elles n'ont que très peu d'occasions de s'exprimer sur l'usage qui est fait des ressources que l'industrie extractive remet aux populations. Elles ont une vision différente de l'utilisation des ressources en termes d'investissement pour leur communauté.

Les impacts des activités des industries extractives sur l'environnement sont considérables et se traduisent notamment par une conversion des terres pour une utilisation atypique, ainsi que des changements et des dégâts environnementaux. Ces changements peuvent affecter des activités agricoles et bouleverser les tâches quotidiennes qui reviennent souvent aux femmes, sans parler des conséquences sur la santé des familles dont se préoccupent surtout les femmes.

Photo 3 : Photo de famille, Assemblée Générale du 09 décembre 2016, (©, Henry)

De nombreuses mesures peuvent être prises pour améliorer l'implication des femmes dans le secteur. Il s'agit de :

- Réduire les effets néfastes des activités minières sur les femmes et les communautés, et les faire bénéficier davantage des retombées issues de la mine ;
- Soutenir l'emploi des femmes dans les mines ;
- Investir dans la formation et le renforcement des capacités des femmes ;
- Investir dans les programmes sociaux afin de soulager les femmes des fardeaux traditionnels qui pèsent sur elles et compenser certains impacts négatifs ;
- Encourager et soutenir l'autonomisation sociale et économique des femmes en multipliant des opportunités économiques et financières ;
- Soutenir les regroupements tels que les associations de femmes, cadre de concertation idéal en vue de renforcer le rôle des femmes dans ce secteur d'activité.

L'Afrique Centrale regorge d'importantes réserves de minerais dont certaines sont déjà en exploitation, surtout de façon artisanale.

Les gouvernements ont adhéré à des initiatives, comme l'initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI), le PK pour améliorer la gouvernance dans le secteur extractif, et initié des projets de renforcement de capacités, tel le PRECASEM au Cameroun.

Le secteur minier est l'un des plus discriminatif pour les femmes, en termes d'accès à la ressource, aux concessions, etc. Les femmes sont également celles qui subissent le plus les effets négatifs de la mine, tout en bénéficiant très peu de ses effets positifs.

Les États ont déjà adopté ou sont en cours d'adoption de leur politique Nationale Genre afin de promouvoir une société équitable et égalitaire entre hommes et femmes.

En s'unissant, les femmes de la Sous-Région devraient bénéficier de ce contexte favorable pour mieux participer à l'édification d'un secteur miner fort, créateur d'emplois décents, respectueux de l'environnement et qui promeut la gouvernance et l'égalité de genre

Photo 4 : Femmes, mines artisanales, dégradation et travail décent (©, Charlie)

Encadré 3 : Statut et missions de l'association des femmes du secteur minier du Cameroun (AFEMIC)

L'ASSOCIATION DES FEMMES DU SECTEUR MINIER DU CAMEROUN (AFEMIC)

L'Association des Femmes du secteur Minier du Cameroun (AFEMIC), active depuis mars 2016, est une organisation professionnelle, a but non lucratif, qui à l'aube de l'Adoption d'une nouvelle loi minière, a la vision d'un secteur minier Camerounais fort, qui participe au développement économique de son Pays, est pourvoyeur d'emplois, respectueux de l'environnement et surtout non discriminatoire pour les femmes.

Guidée par les valeurs essentielles, partagées par tous ses membres : Solidarité, Justice et Equité, AFEMIC pour la mise en œuvre de cette vision, a décidé de promouvoir les femmes minières dans leurs activités professionnelles ; de diffuser et de partager les connaissances dans la pratique de l'activité minière à tous les niveaux ; d'intéresser la jeune fille aux métiers des sciences de la terre ; de vulgariser les métiers de la mine, de développer la culture de bonnes pratiques de préservation et de restauration de l'environnement pour un développement minier durable.

Les projets d'AFEMIC à court, moyen et long terme sont multiples :

- La création des antennes dans les régions à fort potentiel minier ;
- La valorisation et la transformation des ressources minérales ;
- La réhabilitation des sites miniers dégradés ;
- La gestion des communautés minières ;
- La prise en compte des voix des femmes lors des pourparlers ;
- Le renforcement des capacités des femmes du secteur minier ;
- La vulgarisation de métiers de la mine ;
- La création d'une masse critique de femmes dans le secteur ;
- La mise en place d'une bibliothèque virtuelle pour la vulgarisation de l'information géologique et minière.

Informations essentielles

- siège social : omnisport-avenue foé
- site web : www.afemic.org
- tel : +237 675 32 00 84/ +237 680 69 27 97
- BP : 3258 Yaoundé.

6. Un secteur minier responsable : Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone

Marie-Rose AIDA TAMBOURA

Marie-Rose Aida Tamboura est actuellement la Directrice Generale de PREDICTIVE DISCOVERY Sarl et de Predictive Discovery Cote d'Ivoire. Cette société a son siege social a Perth, en Australie et mene des activites d'exploration au Burkina Faso, en Cote d'Ivoire. Pionniere dans le secteur minier, Madame Tamboura a dirigé successivement les sociétés d'exploration minières suivantes : Mutual Resources, Sanu Resources (société de droit canadien base en Colombie Britannique), la société BIRRIMIAN BVI Ltd, société de droit sud-africain. Elle est titulaire d'un Master II en Administration et management de societés

Au cours des vingt dernières années, nous avons assisté à une recrudescence des activités d'exploration et d'exploitation minières dans des régions isolées et autrefois négligées comme le Burkina Faso. Cette expansion a été facilitée par les réformes politiques et réglementaires que de nombreux pays ont adoptées, notamment en Afrique. Ces réformes ont été entreprises dans l'objectif d'attirer les investissements étrangers et de promouvoir le développement commercial des ressources minérales du pays afin d'en faire le moteur éventuel d'une croissance économique.

La Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) est un concept qui permet aux compagnies minières d'inscrire leurs activités dans le cadre du développement durable. Son application effective au Burkina Faso par les sociétés minières pourrait avoir un effet significatif, d'une part dans la contribution du secteur minier à la promotion du développement socioéconomique durable du pays et, d'autre part, à la promotion des droits des populations, au respect des coutumes, à la réduction de la pauvreté, à la protection de l'environnement, au développement local, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail et de vie des employés dans les mines.

RSE et législation burkinabè

Le concept de la RSE n'existait pas et son intégration dans la législation est assez récente, il y a à peine 5 ans. Avec l'installation de plusieurs projets miniers au Burkina Faso ces dernières années (« Boom minier »), les organisations de la société civile (OSC)

inquiètes des impacts négatifs sur l'environnement, mais également pour les communautés riveraines des sites, ont peu à peu interpelé les sociétés minières pour qu'elles prennent des décisions « responsables » concernant ces impacts.

La question des retombées économiques pour le pays mais en particulier pour les communautés riveraines est également devenue un enjeu.

Ainsi, c'est d'abord dans les communications des sociétés minières ainsi que dans les plaidoyers des OSC qu'est apparu le concept.

Mais avec la révision du Code minier de 2003, la RSE a été intégrée dans le nouveau code minier adopté en juin 2015 par le Comité National de Transition.

Ainsi on y retrouve la définition suivante :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique, qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

De plus, ce nouveau code prévoit un Fonds minier de développement local qui servira « au financement des plans régionaux de développement et des plans communaux de développement. » (article 26)

Ce fonds sera « alimenté à partir de la contribution, d'une part, de l'État à hauteur de 20 % des redevances proportionnelles collectées, liées à la valeur des produits extraits et/ou vendus et, d'autre part, des titulaires de permis d'exploitation de mines et les bénéficiaires d'autorisation d'exploitation industrielle de substances de carrières à hauteur de 1 % de leur chiffre d'affaires mensuel hors taxes ou de la valeur des produits extraits au cours du mois. » (Article 26)

On y retrouve également un Fonds de réhabilitation et de fermeture de la mine qui est « destiné à financer les activités de mise en œuvre du plan de réhabilitation et de fermeture de la mine ». Il est alimenté par la cotisation annuelle des titulaires de permis d'exploitation industrielle ou semi-mécanisée ou bénéficiaires d'autorisations d'exploitation industrielle de substances de carrières en fonction des coûts prévisionnels de la mise en œuvre du programme de préservation et de réhabilitation de l'environnement, tel que défini dans l'étude d'impact environnemental et social (Article 27).

L'autre nouveauté est l'article 101 qui se lit comme suit : « Les titulaires de titre minier ou d'autorisation ainsi que leurs sous-traitants accordent la préférence aux entreprises burkinabè pour tout contrat de prestations de services ou de fournitures de biens », incluant ainsi un impact direct de la RSE des entreprises qui ainsi peuvent permettre d'augmenter de manière significative les retombées économiques de leurs activités au profit de l'ensemble du tissu économique du Burkina.

Ainsi avec ce nouveau code, la RSE, qui est souvent définie comme une initiative volontaire de la part des compagnies devient obligatoire et inscrite dans la loi.

Par cet effort du législateur d'inscrire la RSE dans le nouveau code, l'État prend une part de la responsabilité des entreprises. En effet, il lui faudra assurer un suivi et une bonne communication concernant l'utilisation de ces fonds au profit des communautés.

Par décret présidentiel date du 26 janvier 2017, un Fonds Minier de Développement Local a été créé. Ce fonds sera alimenté par un prélèvement de 1 % sur le chiffre d'affaires brut mensuel de chaque société en production. Les minières ont demandé à gérer elles-mêmes 0,5 % de ce fonds pour exécuter leurs programmes RSE respectifs. Malgré les nombreuses discussions et négociations entreprises, l'État n'a pas accédé a cette requête. L'inquiétude réside dans le fait que les minières qui ont des programmes RSE conséquents, ne se désengagent totalement des actions menées en faveur des populations.

Un autre argument des minières, celles qui ont des conventions régulées par l'ancien code minier, est qu'elles ont une clause de stabilité fiscale et ne sauraient être concernees par ce décret.

Les OSC, qui font le plaidoyer pour la gestion conjointe de ce fonds, demandent de choisir entre la stabilité fiscale et l'instabilité sociale.

Chapitre 2
Contrats miniers

Mise en contexte

Moussa SYLLA

Auteur de plusieurs publications et communications scientifiques, Dr SYLLA est titulaire d'un Doctorat Es-Géosciences de l'Université Henri Poincaré. Il détient un diplôme d'Ingénieur-Expert, un diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (DESS) en Valorisation des Ressources minérales de l'Institut National Polytechnique de Lorraine (Nancy, France) et un diplôme d'ingénieur géologue de l'Insttut des Sciences de la Terre de l'Université C. Diop de Dakar. Depuis juin 2011, il est Administrateur Général de GEOMIN SA, une société d'Ingénierie et de Conseil spécialisée dans les services d'appui aux Gouvernements et aux Investisseurs dans le secteur des Mines et de la Géologie.

Auparavant, il a occupé la fonction de Directeur des Mines et de la Géologie au Ministère chargé des Mines du Sénégal. À ce titre, il a joué un rôle-clé dans l'élaboration et l'application de la politique de développement du secteur minier, avec notamment l'intensification et la diversification des activités minières vers de nouvelles filières (l'or, le zircon et le titane, le fer, l'uranium, etc.), l'élaboration de textes de Programme Social Minier, du Programme d'Appui au Secteur Minier (PASMI, 2005-2010).

Dr SYLLA est également, depuis novembre 1987, Chargé des enseignements de Valorisation des Minerais (Minéralurgie et Métallurgie extractive) à l'Institut des Sciences de la Terre de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Le secteur extractif africain est historiquement marqué par son caractère non intégré avec des enclaves ayant peu de liens avec les économies locales aussi bien en amont (faible contenu local dans la chaine d'approvisionnement) qu'en aval (peu de création de valeur ajoutée par le biais de la transformation sur place). Conscients de cette situation et soucieux d'inverser la tendance, les Chefs d'États africains ont adopté en 2009

« **La Vision du Régime Minier en Afrique (VMA) à l'horizon 2050** », qui a pour slogan « *Exploitation équitable et optimale des ressources minières en vue d'une large croissance durable et d'un développement socio-économique* ». L'un des objectifs spécifiques à court terme de cette Vision est « *Optimiser les options d'utilisation des terres et promouvoir une bonne gestion environnementale et la responsabilité sociale* ».

Ces orientations de la VMA sont reprises dans les Directives politiques communautaires telles que celles de la CEDEAO, de l'UEMOA et de la CEMAC, qui mettent un accent particulier sur la protection de l'environnement et la responsabilité sociale.

Parmi les actions préconisées par la VMA au niveau national pour l'atteinte de ces objectifs, on note : i) le renforcement par les gouvernements de l'utilisation des évaluations environnementales ; ii) la vulgarisation et le respect des instruments de développement communautaire ; iii) l'intégration par les gouvernements du principe de la participation du public dans l'élaboration des politiques, lois et réglementation minières ; iv) le respect par les compagnies des chartes sur la responsabilité sociale des entreprises ; et v) l'optimisation de la coordination de l'action gouvernementale.

En ce qui concerne le développement des liens en amont, la promotion du Contenu du Local et les Programmes de développement communautaires qui en constituent les principaux leviers ne relèvent plus seulement de démarches volontaires à travers les chartes RSE mais sont désormais pris en charge sous forme d'obligations édictées dans les Codes et les contrats miniers. Selon Paulo De Sa[1], « le contenu local s'est imposé comme un moyen d'éviter la constitution d'enclaves de créer des compétences et de promouvoir l'industrie local et la diversification économique ». À cet effet, le Groupe de la Banque Mondiale et le cabinet Kaiser EDP, avec le soutien du Gouvernement australien, ont publié en 2014 un « Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest[2] », une sous-région qui est un important producteur d'or, de bauxite, de phosphates, de titane et de zircon, et qui connaît de grands projets de développements de minerai de fer et de manganèse.

Quels sont les niveaux de prise en charge du contenu Local et des programmes de développement communautaire ? Quels sont les enjeux et les défis liés à ces concepts ? Quelles sont les contraintes et les limites rencontrées dans leur mise en œuvre ? Trois experts africains nous suggèrent des élément de réponse à ces questions, à travers une analyse situationnelle de deux espaces économiques sous-régionaux et d'un pays de référence, en l'occurrence Dr Rokhaya Diene pour l'UEMOA, Dr Jonathan Ndoutome Ngome pour la CEMAC et Mr Mamadou Diomandé pour la Côte d'Ivoire.

1. *Paulo De Sa, Directeur sectoriel, Énergies durables-Pétrole, gaz et mines, Banque Mondiale*
2. *Guide pratique pour accroître l'approvisionnement local dans le secteur minier en Afrique de l'Ouest, juin 2014*

1. Contenu local régional
Initiatives pour résoudre les lacunes dans le cadre légal, réglementaire et institutionnel

Dr. Jonathan NDOUTOUME

Dr Jonathan NDOUTOUME NGOME est titulaire d'un doctorat en Géopolitique et Géostratégie du Pétrole, Maître-Assistant (CAMES) des Universités et Enseignant Chercheur à l'Université Omar Bongo à Libreville (Gabon). Il a été chargé des questions géopolitiques et géostratégiques pétrolières au Ministère gabonais du Pétrole, de l'Énergie et des Ressources Hydrauliques de novembre 2010 à novembre 2013. Il a quitté ce dernier poste pour se consacrer pleinement à ses activités de recherche et d'enseignement au sein de l'Université Omar Bongo du Gabon.

Dr Jonathan NDOUTOUME NGOME est auteur d'une longue liste de publications universitaires et d'études réalisées dans le cadre des consultations internationales. Il est, par ailleurs, le Président du Réseau d'Appui et de Recherche de l'Académie des Industries Extractives de la CEMAC.

Introduction

Les ressources extractives sont une source importante de revenus et d'emplois pour les pays détenteurs. Les pays d'Afrique Centrale possèdent des réserves minières, pétrolières et gazières importantes. Selon la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), le continent abrite 54 % des réserves mondiales de platine, 78 % de diamants, 40 % de chrome et 28 % de manganèse. « Dix-neuf des 46 pays d'Afrique subsaharienne possèdent d'importantes réserves d'hydrocarbures, de pétrole, de gaz, de charbon ou de minéraux et 13 pays explorent actuellement de nouvelles réserves », relève le PNUD. Or, la Banque mondiale relève que l'Afrique est le continent le plus pauvre de la planète. Les ressources extractives en Afrique Centrale sont exploitées avant même les indépendances de nos États. Cependant, l'impact de cette exploitation sur le développement est difficilement perceptible au niveau des populations. Parfois, celles-ci voient leurs milieux environnementaux se dégrader et elles perdent souvent leurs milieux de vie et leurs moyens de subsistance à la suite des déplacements involontaires liés à l'exploitation des ressources extractives.

L'exploitation minière, pétrolière et gazière engendre des frustrations et des conflits à cause de l'accaparement de la quasi-totalité de la rente par l'élite au pouvoir ou du manque d'opportunités offertes par les compagnies sur le plan de l'emploi et du pouvoir d'achat local.

C'est justement pour mettre fin à cette situation et créer les conditions nécessaires à une meilleure gouvernance des ressources naturelles que, depuis plusieurs années déjà, des réflexions sont menées pour aboutir à une sous-région où tous les citoyens bénéficient de leurs ressources naturelles d'aujourd'hui et de demain. À travers cette vision, l'Académie des industries extractives de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), dont j'ai l'honneur de présider le Réseau d'Appui et de Recherche, milite pour la transparence et la redevabilité dans tout le processus d'extraction et veille à ce que les communautés locales bénéficient des retombées des industries extractives.

De leurs côtés, les États de la sous-région ont adopté plusieurs textes sur la gestion et la gouvernance des ressources extractives afin d'organiser l'exploitation et tirer profit de ces richesses. Pour ce faire, il y a nécessité d'une harmonisation des législations minières en Afrique Centrale.

Pour que le domaine extractif soit un facteur de développement, les États et les opérateurs mettent un accent sur la promotion du contenu local et le transfert des ressources aux communautés riveraines des sites d'exploitation.

Notre communication a pour objectif d'évaluer la prise en compte de ces législations minières nationales, relatives au Contenu local régional, pour résoudre les lacunes dans le cadre légal, réglementaire et institutionnel.

Le contexte extractif régional actuel

La situation du marché des matières premières extractives

La deuxième décennie du 21e siècle est marquée par la baisse paradoxale des prix des matières premières. Cette baisse intervient au moment où la majeure partie des zones de production sont situées dans des pays en voie de développement et cette tendance va s'amplifier dans les années à venir (d'ici 15 ans, 90 % de la production d'hydrocarbures viendra des pays en développements) d'après Helena Viñes Fiestas (BNP Paribas AM) dans Investissement socialement responsable. Le *Local Content*: une panacée à la « malédiction » du pétrole ?

La croissance économique des pays faiblement développés mais riches en ressources naturelles est moins rapide que celui des pays faiblement développés mais pauvres en ressources naturelles. Les études qui se fondent sur des mesures de dépendance des ressources constatent souvent un lien négatif avec la croissance économique. Ainsi, Lederman et Maloney (2007) notent qu'entre 1980 et 2005, le PIB par habitant a progressé bien plus lentement chez les exportateurs nets de ressources naturelles (0,6 %) que chez les importateurs nets de ressources naturelles (2,2 %).

Plusieurs analyses des mesures d'atténuation et autres mécanismes de compensation sont proposées. Les tentatives d'actions politiques correctrices vont de simples politiques de stabilisation à la création du fonds pour les générations futures ou des fonds stratégiques, notamment au Tchad et au Gabon, dont très peu de personnes connaissent les montants et les domiciliations. Certains gouvernements riches en devises distribuent parfois de l'argent aux riverains dans le but de compenser les effets négatifs de l'exploitation minière et pétrolière, et de redistribuer ce soudain enrichissement.

Alors que ce genre d'actions politiques a eu une certaine réussite dans des zones telles que la Norvège et le Canada, les exemples de succès sont limités dans les pays en développement. Le renchérissement des marchandises et l'impact sur les secteurs non miniers de l'économie locale sont plus importants et plus difficilement prévisibles dans ces pays. De plus, ceux-ci souffrent d'une faible gouvernance.

Une part non négligeable de l'argent issu de la rente minière ou pétrolière finit dans les mains de quelques personnes qui ont peu d'intérêt à développer le reste de l'économie ou à rendre des comptes au reste de la population. Ceci ne veut nullement insinuer que les corrompus sont seulement les fils et filles du pays. Il y a également les opérateurs économiques venus d'ailleurs. Sur fond de corruption et de détournement d'argent, une infime part des revenus issus de l'exploitation minière et pétrolière reste dans ces pays. Bien qu'il soit essentiel à la fois pour les opérateurs miniers et pétrolières et les gouvernements locaux d'améliorer la transparence des revenus miniers, le concept de *Local Content* ou contenu local apparaît de plus en plus comme une solution d'atténuation complémentaire et fait référence aux mesures qui exigent que des investisseurs étrangers utilisent une certaine proportion de ressources locales pour la production de biens ou la prestation de services. Ce terme inclut des exigences d'appropriation locale, d'emploi local, des exigences d'acquisition de nouvelles compétences, des exigences d'approvisionnement local et des exigences de transfert de technologie. Les mesures de contenu local sont un type d'exigence en matière de performance.

L'utilité théorique du *Local Content* à l'avènement du développement inclusif

À travers ses principales exigences, le *Local Content* peut permettre au secteur extractif de jouer un rôle majeur sur le plan socio-économique de plusieurs manières.

Tout d'abord, il importe de souligner que le haut niveau de technologie requis pour l'exploitation des hydrocarbures et mines est un frein au recrutement d'une main d'œuvre locale majoritairement peu qualifiée. En imposant aux sociétés pétrolières, gazières et minières d'une part de recruter prioritairement les populations locales et d'autre part de contribuer à leur formation, le *Local Content* s'inscrit dans la politique de réduction du chômage dans les États détenteurs de ressources naturelles, comme ceux de la CEMAC. Bien que les obligations d'employer le personnel local soient exprimées diversement dans les contrats et législations pétroliers et miniers des pays de la CEMAC, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une tendance lourde. Cet

attachement à exiger aux investisseurs d'employer et de former les populations locales traduit la volonté de tirer le plus large dividende social de l'exploitation des hydrocarbures.

Ensuite, le *Local Content* trouve son utilité dans l'obligation faite aux exploitants des ressources naturelles d'utiliser prioritairement les produits et prestations locaux. Il en est de même de l'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux. Le respect de ces devoirs est un facteur de croissance pour les opérateurs économiques qui devraient mécaniquement voir leur marché ou leur part de marché croitre. Cela pourrait même constituer des nouvelles niches pour des entreprises qui décident de proposer de nouveaux biens et/ou services nécessaires à la recherche et l'exploitation du pétrole, du gaz et des mines.

Ceci étant, quels que soient les mérites théoriques du *Local Content*, l'observation de l'industrie extractive en Zone CEMAC, à défaut d'imposer le pessimisme, invite néanmoins à la réserve.

Le *Local Content* : une nécessité pour le développement local

Le développement du contenu local suppose des préalables : définition du Local Content, encadrement politique et stratégique, circulation de l'information etc.

La création de valeur locale au travers d'une stratégie de *Local Content* recouvre tout un ensemble d'actions et de stratégies possibles à l'initiative de l'entreprise ou des gouvernements locaux. Les stratégies de *Local Content* passent par l'embauche d'employés, la formation de la main d'œuvre, l'ouverture de centres de production, le recours à la formation de sous-traitants et les transferts technologiques et de connaissances. L'objectif final étant d'élever le niveau de vie des populations, de créer un véritable tissu industriel local et d'augmenter les retombées financières à ces endroits.

Le *Local Content* semble être à lui seul la quintessence du « gagnant-gagnant » du développement durable : réduction de la pauvreté, augmentation des connaissances et du niveau de vie local, développement d'une industrie locale, réduction des inégalités et meilleurs partages de la rente pétrolière sont parmi les effets les plus notables du *Local Content*.

De nombreuses sociétés minières et pétrolières utilisent d'ailleurs l'image positive et vertueuse du *Local Content* comme un formidable outil de communication leur permettant de mettre en avant leur caractère responsable. Toutes les parties prenantes semblent ainsi bénéficier de l'implémentation d'une stratégie crédible de *Local Content*. Or, la réalité est cependant plus nuancée et le *Local Content* présente encore de nombreuses limites.

Les limites du *Local Content* à prendre en compte

Tout d'abord, la marge de manœuvre de la société pétrolière peut être drastiquement bornée par la réglementation locale. Dès lors, ce qui est d'ordre volontaire (et donc responsable) est réduit et la stratégie de *Local Content* se transforme en une simple mise en conformité.

De plus, les exigences du gouvernement local peuvent être si ambitieuses que les sociétés minières et pétrolières étrangères rencontrent des difficultés à remplir le cahier des charges des appels d'offres. C'est le cas de certains pays de la sous-région. Soucieux de bénéficier le plus possible des revenus pétroliers et miniers *face aux réserves non négligeables découvertes dans leur territoire, les pays ont instauré des exigences de Local Content* élevées. Ces exigences, aussi légitimes soient elles, conduisent à des aberrations.

Le marché de l'emploi local et les fournisseurs locaux ne sont pas à même de satisfaire les besoins énormes des compagnies minières et pétrolières. Le choix des fournisseurs se fait sur des critères de nationalité et non de compétence, ni de prix. Ces exigences conduisent plutôt à un contexte général inflationniste et l'Afrique Centrale est aujourd'hui une des zones les plus chères pour les compagnies minières et pétrolières. Les délais d'exécution des projets se sont sensiblement et dangereusement rallongés.

Le *Local Content* peut aussi donner lieu à des comportements peu responsables. Sous prétexte de faire bénéficier des retombées financières à des acteurs locaux, les exigences de *Local Content* peuvent dans les faits servir à masquer des pratiques de corruption. La limite entre son exigence et l'orientation plus que suspecte des investissements est ténue. Comme l'orientation vers un projet ou l'imposition d'un partenaire particulier sont opaques, un fonctionnaire corrompu peut s'assurer des détournements financiers de manière plus efficace et plus subtile que par les anciennes « valises » de billets. Au final, le résultat est le même qu'avec l'ancien système à la différence près que les acteurs impliqués se donnent bonne conscience. C'est extrêmement pernicieux : cela décrédibilise totalement les stratégies de *Local Content* sérieuses.

L'Angola s'est récemment tristement illustré par ce genre de pratiques. Plusieurs hauts dignitaires angolais ont été mis en cause pour des cas supposés de corruption. Ils possédaient des actions dans une société sous-traitante pétrolière locale dont ils avaient, sous couvert d'exigences de *Local Content*, imposé la participation à un projet pétrolier. Le conflit d'intérêt et le procédé étaient si grossiers qu'il est difficile de ne pas voir dans ce genre de comportement une tentative de détournement des revenus miniers et pétroliers, au bénéfice, aussi indirect soit-il, de cette élite politico-administrative.

Comme on vient de le voir, le *Local Content* est à la fois un formidable outil de développement économique local et un moyen de mieux partager la rente minière et pétrolière, mais c'est aussi un risque fort pour les opérateurs. D'où la nécessité d'évaluer la prise en compte des législations minières nationales relatives au contenu local en Afrique Centrale pour résoudre les lacunes dans le cadre légal, réglementaire et institutionnel.

Essai de résolution des lacunes du *Local Content* dans le cadre légal, réglementaire et institutionnel.

Au plan régional et sous-régional

La Vision africaine des mines à l'horizon 2050, adoptée par les chefs d'États africains en 2009, s'est donnée pour ambition de désenclaver l'exploitation minière sur le continent et de la mettre au service d'un projet de développement socio-économique, avec

une plus grande prise en compte des communautés locales. C'est à ce titre qu'il importe, au niveau régional et sous-régional, d'harmoniser les législations en matière de mines et pétrole pour les pays détenteurs.

La politique minière de la CEEAC

Du point de vue du système juridique, les États de la CEEAC sont majoritairement de tradition civiliste, en dehors du Cameroun qui a quelques pratiques britanniques dans son système juridique. Les autres États sont romano-germaniques, c'est-à-dire suivant une tradition civiliste. Lorsqu'un système juridique est partagé, cela exclu à priori les obstacles systémiques et facilite une réflexion sur la coexistence des législations minières et le contenu local.

L'hypothèse d'une typologie institutionnelle optimale : le cadre organique

- Le cadre organique doit coordonner, non pas comme une institution à créer, mais comme une commission inter-État de concertation qui permette de mieux coordonner des politiques minières et pétrogazières et le contenu local dans l'espace CEEAC. C'est la mise en œuvre des développements harmonisés prévus par les traités instituant la CEEAC.

- Ce cadre organique permet d'éluder des problèmes qui se posent entre le contenu local et l'exploitation minière et pétrogazière dans l'objectif de faire de meilleures recommandations. Cela permet d'éviter les forums d'achats qui permettent aux entreprises de s'intéresser aux législations nationales qui servent le plus leurs intérêts,

- En revanche, le défaut des politiques coordonnées est qu'elles servent les intérêts des entreprises et non ceux des États et de leur population. La question d'une politique coordonnée sur cette problématique est d'autant plus nécessaire que la question du contenu local au sens du lien de développement fait partie des droits de l'homme.

Les instruments de mise en œuvre

Au sein de chaque État, il faut un comité de coordination un cadre normatif d'orientation et d'appréciation. Il faut que les États soient évalués, par exemple, à travers un rapport d'évaluation soit annuel, biennal ou triennal. Les instruments de mise en œuvre peuvent être de deux ordres : les instruments d'orientation et les instruments de mesure du contenu local.

Les instruments d'orientation

Ils concernent les politiques communes à l'exemple du Programme Économique Régional 2010-2025 (PER) qui peut faire l'objet :

- d'une révision détaillée sur la politique de coordination entre l'exploitation des ressources minérales et le contenu local ;

- d'un règlement communautaire sur la coordination entre l'extraction des ressources minérales et le contenu local en zone Afrique Centrale.

Il sera alors un texte d'orientation qui permettrait aux États de transposer en droit interne des principes généraux, en tenant compte des réalités nationales ;

Les instruments de mesure

- **Les rapports indépendants** : Ce sont des rapports d'experts préparés pour évaluer la mise en œuvre des politiques de coordination entre le contenu local et l'exploitation des ressources minérales dans chaque État. Ces rapports peuvent faire l'objet d'une publication annuelle ;
- **L'indice de conformité** : On peut aussi envisager l'élaboration et l'adoption d'un indice de conformité en matière de coordination du contenu local et de l'exploitation minière et pétrogazière. Les États seraient alors évalués annuellement et classés par l'institution communautaire à l'aide d'un taux de mise en œuvre des politiques de coordination entre l'exploitation des ressources minérales et le développement des communautés locales.

Cet indice entraînera non seulement une optimisation des meilleurs pratiques de coordination et de législations minières et du contenu local, mais il pourrait en plus insuffler une dynamique sous-régional ou régionale au le secteur minier en termes de bonnes pratiques et du respect des droits de l'homme en raison de sa nature fondamentale dans nos constitutions respectives.

Conclusion

Le secteur des matières minérales est un des leviers économiques des pays de l'Afrique Centrale. C'est peut-être en cela qu'il est source de préoccupations dans la gestion et le contrôle, mais aussi en termes d'égalité, de droits et, en somme, de choix de société.

Le lien entre l'exploitation minière et les problématiques de développement local relève du fait que cette activité se déroule aussi souvent dans les milieux de vie des populations sans que celles-ci n'en soient les bénéficiaires.

Il est dès lors important de définir les différents rapports de droit qui peuvent exister entre l'extraction minière et pétrogazière et le développement des communautés locales en tant que droits réels. Ici, on peut être tenté de conclure que la hiérarchie des normes est différente de la hiérarchie de l'enjeu.

C'est pourquoi il nous semble nécessaire d'apporter des correctifs au niveau du cadre légal, réglementaire et institutionnel pour une meilleure prise en compte des contenus locaux qui doivent se transformer en lien de développement.

Bibliographie

Andruleit, H., H.G. Babies, J. Meßner, S. Rehder, M. Schauer, et S. Schmidt. 2012. « Annual Report, Reserves, Resources and Availability of Energy Resources 2011. » German Mineral Resources Agency (DERA),

Hanovre. Banerjee, S.G., M. Bhatia, G.E. Azuela, I. Jaques, A. Sarkar, E. Portale, I. Bushueva, N. Angelou, et J.G. Inon. 2013. « Global Tracking Framework. » Banque mondiale/ Programme d'assistance à la gestion du secteur énergétique (ESMAP) et Agence internationale de l'énergie (IEA), Washington, DC.

Bazilian et al. 2012. Energy Access Scenarios till 2030 for the Power Sector in SubSaharan Africa. Utilities Policy 20 (2012) : 1–16.

Besant-Jones, John, Bernard Tenenbaum, et Prasad Tallapragada. 2008. Regulatory Review of Power Purchase Agreements : A Proposed Benchmarking Methodology. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale. http://siteresources.worldbank.org/EXTAFRREGTOPENERGY/Resources/717305-1266613906108/ESMAP_337-08_Regulatory.pdf.

CEC (Copperbelt Energy Corporation). 2012. « Zambia Untapped Electricity Generation Potential. » Lusaka, 20 juin 2012.

Collier, P. 2010. The Plundered Planet : Why We Must—and How We Can—Manage Nature for Global Prosperity. New York : Oxford University Press.

Creamer, M. « Questions stream in ahead of Anglo American thermal coal's IPP deadline, » Mining Weekly, 19 octobre 2011, http://www.miningweekly.com/article/reams-of-questions-stream-in-ahead-of-anglo-american-thermal-coals-ipp-deadline-2011-10-19.

Creamer, T. « First power from Anglo American's proposed discard-coal IPP targeted for 2015, » Mining Weekly, 14 juillet 2011, http://www.miningweekly.com/article/first-power-from-anglo-americans-proposed-discard-coal-ipp-targeted-for-2015-2011-07-14-1.

Daniel, P., B. Goldsworthy, W. Maliszewski, D.M. Puyo, et A. Watson. 2010. « Evaluating Fiscal Regimes for Resource Projects : An Example from Oil Development. » In The Taxation of Petroleum and Minerals : Principles, Problems and Practice, eds. P. Daniel, M. Keen, et C. McPherson, 187-240. Londres : Routledge.

Department of Energy. 2011. « Electricity Regulations on the Integrated Resource Plan 2010–2030. » République d'Afrique du Sud, Pretoria.

Eberhand, A., R. Orvika, M. Shkaratan, et H. Vennemo. 2011. « Africa's Power Infrastructure : Investment, Integration, Efficiency. » Directions in Development. Washington, DC : Banque mondiale.

ECA (Economic Consulting Associates). 2013. Power and Mining in Africa. Rapport final de synthèse présenté à la Banque mondiale. Londres.

EIA (U.S. Energy Information Administration). 2008. http://www.eia.gov.

ERB (Energy Regulatory Board). 2011. « ERB Approves the ZESCO/CEC Application to Review Tariffs. » Communiqué de presse, 8 août 2011. Lusaka. www.erb.org.zm/press/statements/CECTariffApproval2011.pdf.

Foster, V., et J. Steinbuks. 2009. « Paying the Price for Unreliable Power Supplies : In-house Generation of Electricity by Firms in Africa. » Policy Research Working Paper 4913, Banque mondiale, Washington, DC.

Foster et Briceno-Garmendia. 2010. Africa's Infrastructure : A time for transformation. Africa Development Forum Series, Banque mondiale.

GBC News. 2008. « Mining Consortium to Transfer Generating Plant to VRA. » 9 juin 2008. www.modernghana.com/news/169010/1/mining-consortium-to-transfer-gnerating-plant-to-v.html.

Hall, Ian. 2010. « Khanyisa Project. » Anglo American Integrated Resource Plan Public Hearing Presentation. www.doe-irp.co.za/irpJHB/ANGLO_AMERICAN_THERMAL_COAL.pdf

2. La prise en compte de la RSE dans les codes et contrats miniers : Cas de la Côte d'Ivoire

Mamadou DIOMANDE

Monsieur Mamadou DIOMANDE est ingénieur de formation et Sous-directeur de l'Exploitation minière industrielle à la direction générale des mines et de la géologie de Côte d'ivoire.

Encadré 4 : Résumé de l'article

L'article présente quelques dispositions de la loi minière relative à la RSE avant de fournir quelques détails sur la prise en compte des préoccupations portant sur la protection de l'environnement et le développement communautaire dans les conventions minières. Les modalités de mise en œuvre de ces obligations contractuelles sont définies avant de dresser un bilan sommaire des réalisations en matière de développement communautaire au cours de ces dernières années. Enfin, les difficultés majeures sont mises en évidence avec des perspectives de solutions.

Les conventions minières en Côte d'Ivoire ont évolué avec les reformes du cadre législatif et réglementaire du secteur minier pour prendre en compte et développer suffisamment les modalités pratiques de mise en œuvre des dispositions relatives à la protection de l'environnement et au développement communautaire. Les sociétés d'exploitation sont tenues de constituer des fonds pour la réalisation, d'une part, des travaux de réhabilitation et de fermeture des sites d'exploitation, et d'autre part, le financement de projets de développement socio-économique au profit des populations riveraines identifiées à travers l'Étude d'Impact Environnemental et Social. Les termes, conditions et modalités de constitution et de gestion de ces fonds et projets sont définis dans les conventions minières.

Dans ce cadre, plusieurs projets de développement socio-économique ont été réalisés dans les dix principales zones de production minière actuelles, en faveur d'une dizaine de villages regroupant entre 30 000 à 80 000 habitants par zone.

Des actions de renforcement des capacités des communautés riveraines en matière d'élaboration et de mise en œuvre de plan de développement communautaire, de vulgarisation de la réglementation minière et de renforcement du dialogue social entre les parties prenantes devraient renforcer l'impact de ces projets.

En vue de la réalisation de son objectif de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020, le Gouvernement ivoirien s'est engagé à conduire le secteur des mines à devenir un pilier essentiel de l'économie de ce pays. Pour ce faire, la Côte d'Ivoire a entrepris la réforme du cadre législatif et règlementaire de son secteur minier, avec le double objectif à la fois de créer un cadre minier attractif et compétitif en harmonie avec les meilleures pratiques internationales et les incitations au niveau régional notamment la Vision Minière Africaine (VMA), et de mettre un accent particulier sur les préoccupations relatives au développement durable.

Dans cette perspective, la Loi nº 2014-138 du 24 mars 2014 portant sur le Code minier va pleinement intégrer la notion de Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE), concept visant, entre autres, la mise en œuvre par l'entreprise des trois piliers majeurs du Développement Durable, à savoir la protection de l'environnement, le développement économique et social.

Ainsi, le Code minier ivoirien, en son Titre I – chapitre I (Article 1), va définir la RSE comme étant « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la communauté et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, et prend en compte les attentes des parties prenantes, notamment les communautés riveraines, la société civile, les administrations…* ».

Aussi, conformément à cette définition, la loi minière ivoirienne va intégrer et expliciter les conditions et modalités de mise en œuvre d'obligations relatives à la RSE dans le secteur minier, lesquelles obligations vont être pleinement intégrées dans les conventions minières conclues entre l'État et les opérateurs miniers.

Ainsi, pour garantir la protection de la qualité de l'environnement, les conventions minières font obligation aux sociétés minières de réaliser au préalable une Étude d'Impact Environnemental et Social (EIES) comprenant un Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES) et un Plan de Réhabilitation et de Fermeture des sites d'exploitation minière, soumis à l'approbation des Administrations en charge des Mines et de l'Environnement avant toute activité d'exploitation. En plus, la convention minière impose à la société d'exploitation de constituer un fonds destiné à la réalisation du Plan de Réhabilitation et de Fermeture dont le montant initial déterminé par l'EIES y est clairement indiqué. Ce montant est réévalué tous les trois ans, au besoin, et également en cas de modification importante du plan opérationnel impliquant une révision du coût total des travaux de réhabilitation et de fermeture des sites d'exploitation. Par ailleurs, la convention minière explicite les modalités de constitution et d'alimentation

de ce fonds de réhabilitation de l'environnement domicilié dans un compte séquestre à ouvrir dans une banque de premier rang en Côte d'Ivoire. Les contributions de la société d'exploitation à ce compte séquestre prennent la forme de transfert de ressources financières et de caution à première demande. La Convention minière détaille, en outre, les modalités d'alimentation et de fonctionnement de ce compte séquestre dont le suivi de l'utilisation des ressources est assuré par un comité composé des représentants des Ministres en charge des Mines, des Finances, du Budget, et de l'Environnement, et ainsi que de celui de la société d'exploitation.

Pour des opérations minières socialement responsables, la convention minière consacre au niveau de l'opérateur, l'obligation de respecter, de protéger et de promouvoir les droits humains et les droits des populations et communautés locales affectées par lesdites opérations.

Pour ce faire, la convention minière stipule que *« la société d'exploitation minière est tenue d'élaborer un Plan de Développement Communautaire en concertation avec les communautés riveraines, les autorités administratives locales, avec des objectifs précis et un plan d'investissements en vue de la réalisation d'un certain nombre de projets à vocation économique et sociale au profit des communautés »*.

La convention minière précise par ailleurs, les termes, conditions et modalités d'élaboration, de financement et d'exécution du Plan de Développement Communautaire (PDC). Le PDC est élaboré et mis en œuvre par un comité constitué des représentants des communautés riveraines, les autorités administratives locales, le représentant de la société d'exploitation, sous l'égide du représentant de l'Administration des Mines : le Comité de Développement Local Minier ou CDLM. Ce plan est financé par un fonds, le Fonds de Développement Communautaire, alimenté annuellement par la société d'exploitation à hauteur de 0,5 % du chiffre d'affaires de l'année précédente. Ce fonds est domicilié dans une banque de premier rang en Côte d'Ivoire avec des modalités de gestion bien définies.

Au bilan, dix conventions minières sont actuellement actives en Côte d'Ivoire, dont deux conclues avant le code minier de 2014 en vigueur et les huit autres sous ledit code.

Dans les deux premières conventions, la notion de développement communautaire n'est pas suffisamment développée, et son mode d'élaboration et de financement est très variable : dans un cas, ce plan est laissé à la discrétion de l'opérateur minier, et dans le second cas, un montant unitaire fixe de 1US $ par once d'or produite et commercialisée est appliqué.

Au niveau des huit conventions les plus récentes, l'élaboration, le financement et la mise en œuvre du Plan de Développement Communautaire de même que la création et la gestion du Fonds de Développement Communautaire sont plus détaillés.

Plusieurs projets de développement socio-économique ont été réalisés dans les dix principales zones de production minière, comptant une dizaine de villages regroupant 30 000 à 80 000 habitants chacune, notamment la construction de centres de santé, d'écoles primaires, l'ouverture ou le reprofilage de routes rurales, la réalisation

de micro-projets agro-pastoraux et l'assainissement du cadre de vie des populations. Globalement, les dépenses en infrastructures économiques, activités génératrices de revenus et de santé, représentent environ 80 % des investissements. Toutefois, les dépenses d'investissements en développement communautaire ont baissé ces dernières années d'environ 2,8 milliard francs CFA en 2013 à 1,3 milliards francs CFA en 2015, du fait de la chute des cours mondiaux des métaux.

À terme, les actions de développement communautaire devraient avoir plus d'impact avec le renforcement des capacités des communautés riveraines en matière d'élaboration et de mise en œuvre de plan de développement communautaire, la vulgarisation de la réglementation minière, et le renforcement du dialogue social entre l'Administration des Mines, les sociétés minières et les populations locales.

3. L'enjeu du contenu local dans la prise en compte de la RSE dans les contrats miniers en zone UEMOA

Dr Rokhaya Samba DIENE

Directrice de la Prospection et de la Promotion minière depuis avril 2015, Dr Rokhaya Samba DIENE est titulaire du diplôme de Docteur-Ingénieur en Géologie appliquée de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), après avoir fréquenté l'Institut des Sciences de la Terre d'où elle est sortie en 1993 avec le diplôme d'Ingénieur géologue de Conception. Également titulaire du diplôme de Formation spécialisée en Administration Publique des Mines (CESAM) de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, et d'un MBA Executive en Finances et Management Avancés de l'Université Polytechnique de l'Ouest Africain (UPOA) à Dakar, elle a suivi avec succès le cours sur la Règlementation et la Gestion des Ressources minérales de l'Université de Curtin, Australie Occidentale, dans le cadre des Australian Awards for Africa en 2011, et le cours sur « Politique Minière et Négociations Commerciales » de l'Institut africain de Développement économique et de Planification (IDEP) en 2012.

Elle est point focal du Ministère chargé des Mines, entre autres, au Forum Intergouvermental sur les Mines, les Métaux et le Développement Durable et dans la Commission Nationale Développement Durable.

La prise en compte du contenu local dans les contrats miniers est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour les pays riches en ressources minérales qui cherchent à faire du développement de leur secteur minier un moteur de développement économique et social.

Les pays africains de l'espace UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine), bien que riches en ressources minérales, ne disposaient pas d'infrastructures pour une valorisation sur place de leurs ressources en vue d'en tirer un maximum de bénéfices pour leurs populations. Aussi, se tournent-ils vers la mise en œuvre des directives de contenu local édictées par la Vision du régime minier pour l'Afrique, les directives minières de la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) et celles de l'UEMOA, puis transposées dans leurs visions nationales et codes miniers, afin d'amener les sociétés minières à transposer leurs obligations de RSE sous forme d'engagement dans leurs contrats miniers et ce, très souvent, au titre

du contenu local. De même les entreprises, respectueuses des chartes sur la responsabilité sociale des entreprises, optent pour des approches de développement qui permettent, entre autres, de renforcer les capacités des communautés locales et de favoriser le développement de l'approvisionnement local pour renforcer leur intégration auprès des communautés en vue de leur acceptation sociale par les communautés d'accueil et qu'elles acceptent de voir ces obligations inscrites dans les contrats miniers.

Apparu pour la première fois en Grande Bretagne en 1970, le concept de contenu local s'est développé dans l'ensemble des pays producteurs de pétrole en premier avant de s'étendre dans les autres domaines.[1]

Pour les pays en voie de développement, le contenu local renvoie d'une manière générale à l'utilisation des compétences locales dans la réalisation des activités industrielles des secteurs hydrocarbures, mines, bâtiments et travaux publics (BTP), forestiers et autres.[2]

La Vision africaine du régime minier adopté en 2009, dans le cadre du développement des liens en amont, met un accent particulier sur le contenu local dans le cadre de la satisfaction des besoins en biens d'équipement, en biens de consommation et en services miniers.

Le Code minier communautaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africain (UEMOA) en vigueur accorde dans son article 16 une place importante au contenu local et mieux encore, dans les réformes en cours dudit Code, le législateur consacre des sections entières à la responsabilité sociale des entreprises minières, au développement communautaire, à la fourniture locale de biens et de services, et à l'emploi et à la formation.

Dans la directive sur l'harmonisation des principes directeurs et des politiques dans le secteur minier, la CEDEAO retient la **Responsabilité sociétale de l'entreprise** (RSE) et programmes alternatifs de subsistance comme conditions d'octroi des titres miniers et suggère la révocation du titre pour non-respect dudit principe. Également, la préférence est accordée aux citoyens et résidents locaux dans l'emploi ainsi que pour l'approvisionnement de sources locales. L'entreprise a donc tout intérêt mais cette démarche trouve sa pleine légitimité lorsque les résultats de l'exploration indiquent clairement le passage à la phase de développement ou d'exploitation.

Dans la zone UEMOA, les pays riches en ressources minérales, outre les contrats miniers, intègrent désormais les éléments du contenu local dans leurs codes miniers à l'image du Sénégal et de la Côte d'Ivoire. De plus, les codes miniers en vigueur dans

1. CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT, **Améliorer les effets structurants du secteur des ressources minérales dans les pays de la Communauté économique d'Afrique Centrale**, Atelier national Brazzaville, République du Congo, 26 et 27 septembre 2016
Le contenu local dans le secteur des mines solides au Congo par M. Urbain Fiacre Opo, Attaché aux mines, Ministère des mines et de la géologie, République du Congo

2. Idem

l'espace UEMOA, dans leur grande majorité, font obligation aux demandeurs de permis de recherche ou de permis d'exploitation de signer avec l'État d'accueil une convention minière et, à l'analyse des obligations de l'entreprise minière, il ressort que la notion de contenu local y figure sous différentes formes et peut être interprétée comme une mise en œuvre de la RSE.

Plus précisément, la Côte d'Ivoire a inscrit dans sa loi n° 2014-138 du 24 mars 2014 portant sur le Code minier le contenu local dans le titre IX dédié aux droits et obligations, attachés à l'exercice des opérations minières ou de carrières dans les chapitres II et IV. Et, le Sénégal, dans sa convention minière type en vigueur depuis l'avènement de la loi 2003-36 du 24 novembre 2003 portant sur le Code minier, a intégré les aspects de contenu local, et ce, notamment dans ses articles 7, 8 et 22.4 qui ont été réaffirmés dans les innovations apportées dans la nouvelle loi n° 2016-32 du 8 novembre 2016 portant sur le Code minier dans ses articles 85, 109 et 115.

Ainsi, la RSE est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la communauté et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Elle prend en compte les attentes des parties prenantes, notamment les communautés locales, la société civile, les administrations, respecte les lois en vigueur, est compatible avec les normes nationales et internationales et est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et dans ses relations. Il est compréhensible de voir qu'au nom de l'éthique et de la transparence, les entreprises respectueuses des chartes RSE et opérant dans la zone UEMOA, aussi bien pour la recherche que pour l'exploitation des ressources minérales, acceptent de contribuer au développement économique et social des collectivités locales situées dans leurs zones d'intervention.

Ces contributions sont définies sous différentes formes de :

- sommes versées dans un fonds minier de développement local ;
- actions à réaliser définies conformément au plan de développement local en cohérence avec tout plan national de développement local existant et en concertation avec les populations et les autorités administratives et locales ;
- projets d'autonomisation de la femme ;
- choix des fournisseurs, des sous-traitants et des partenaires par les titulaires de titres miniers avec une obligation d'élaborer et de publier annuellement un plan de passation de marchés ;
- préférence de l'emploi local à qualification égale et la possibilité de prendre des décrets en vue du plein emploi de la main-d'œuvre .

Mais quels sont les enjeux réels de la prise en compte du contenu local dans les contrats miniers par les pays membres de l'UEMOA ?

Comme l'illustre la figure ci-après, le contenu local profite bien à toutes les parties prenantes et ses enjeux sont multiples et pourraient être ressentis par tous et particulièrement sur le développement économique et social de ces pays.

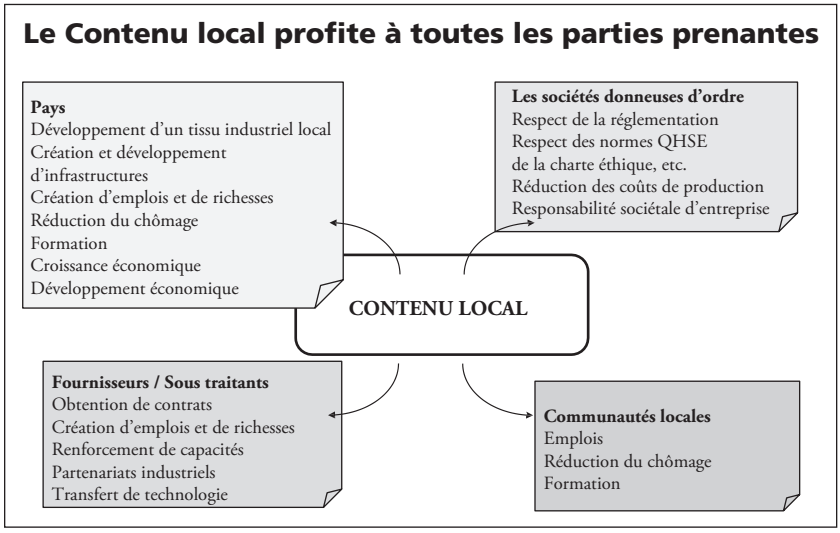


Figure 1 : Le contenu local profite à tout le monde (par Dr. Inès Féviliyé, 2015)

Sur le plan social, le contenu local se présente comme un atout considérable pour ces pays pour développer leurs ressources minérales et leurs compétences locales. En effet, pour l'État et les communautés locales, le développement du contenu local pourrait contribuer fortement à la création d'emplois (par la préférence accordée aux nationaux à compétence égale) et de richesses, à la réduction du chômage, à la formation du personnel local (directement ou par le biais de l'installation de centre de formation, ou la mise en place de programmes de formation) et au développement de la fourniture locale de biens et de services (par l'utilisation autant que possible des services et matières, des produits fabriqués ou vendus dans le pays d'accueil).

La mise en place de fonds d'appui au développement local est aussi un moyen de mettre en œuvre le contenu local à travers une contribution des sociétés minières au développement économique, social et culturel des communautés locales qui sont impactées par l'exploitation minière.

Sur le plan économique, la plupart des pays riches en ressources minérales ne disposent pas des moyens techniques et financiers nécessaires pour assurer l'exploitation et l'exploration de ces ressources. Ainsi, le développement ou le renforcement du

contenu local peut avoir un effet stimulant sur l'économie et l'emploi local des pays de la zone UEMOA.

Par ailleurs, les entreprises minières y trouvent leur compte par une réduction de leurs importations de biens et de mains d'œuvres et donc de leurs coûts. Mieux, il favorise l'acceptabilité du projet dans le pays hôte et par les populations locales.

Conclusion

L'intégration du contenu local dans les contrats ou lois minières présente des enjeux multiples pour les pays riches en ressources minérales en général et, en particulier, les pays de l'UEMOA. Il convient d'inciter les États à :

- exercer un meilleur contrôle de l'application des textes ;
- prévoir des sanctions en cas de non-respect par les titulaires ou autorisations de titres miniers de leurs obligations résultants du contenu local ;
- développer une politique commune dédiée spécifiquement au contenu local.

Documents consultés

Dr Inès Féviliyé : Améliorer les effets structurants du secteur des ressources minérales dans les pays de la Communauté économique d'Afrique Centrale - Atelier régional et lancement de projet, N'djamena, Tchad, 25-30 novembre, 2015 Contenu local, effets structurants : concepts, attentes et réalités http://unctad.org/meetings/en/Presentation/Atelier%20Lancement%20Tchad%20-%20In%C3%A8s%20F%C3%A9viliy%C3%A9%20-%2025%20nov%202015.pdf

M. Urbain Fiacre Opo : Améliorer les effets structurants du secteur des ressources minérales dans les pays de la Communauté économique d'Afrique Centrale - Atelier national Brazzaville, République du Congo, 26 et 27 septembre 2016 : ***Le contenu local dans le secteur des mines solides au Congo***

Loi 2003-36 du 24 novembre 2003 portant sur le Code minier du Sénégal

Loi n° 2014-138 du 24 mars 2014 portant sur le Code minier de la Côte d'Ivoire

Loi n° 2016-32 du 08 novembre 2016 portant sur le Code minier du Sénégal

Le Code minier communautaire de l'UEMOA de 2003

La Directive C/DIR/3/5/09 sur l'harmonisation des principes directeurs et des politiques dans le secteur minier de la CEDEAO

Vision africaine du régime minier pour l'Afrique adoptée en 2009

Chapitre 3
Filières de prestations de services

Mise en contexte

Ely KATEMBO

Ely Katembo est Président du Groupe Katembo, un cabinet congolais de conseil donnant accès aux investissements multisectoriels, au commerce international, et aux services de conseil aux entreprises nationales et internationales dans la Région de l'Afrique Centrale. Il possède plus d'une décennie d'expériences approfondies et pratiques dans l'agrobusiness, l'engagement des parties prenantes et le partenariat public-privé (PPP). Ces expériences ont été acquises au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans son pays natal, la République Démocratique du Congo, à la Banque mondiale à Washington D.C. aux États-Unis d'Amérique, et au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) à Paris, en France.

Deux mille seize a été une année remarquable pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Afrique francophone. Aujourd'hui encore, du Sénégal au Rwanda, en passant par le Gabon, le Cameroun et les deux Congo, les gouvernements, les entreprises privées et les ONG se font l'écho du dialogue sur la RSE dans les industries minières.

La filière de prestation de services aux industries minières a pris un espace important dans le dialogue des parties prenantes. D'ailleurs, tous les experts régionaux considèrent cette filière comme une opportunité de développement des PME/PMI locales.

À Dakar comme à Yaoundé, les tables rondes ont affronté la question de savoir comment l'on pouvait, à partir d'une dynamique souvent antagonique, susciter une chaîne de valeur et un écosystème minier où la complémentarité et l'interdépendance engendrent une création de richesse durable, avec un souci d'inclusivité économique et sociale.

Autrement dit, comment, d'une part, stimuler les bonnes pratiques telles que le soutien aux entreprises, le transfert de compétences sous forme de formations des cadres dans la sous-traitance ou encore le renforcement des partenariats avec les chambres de commerce et, d'autre part, corriger les incohérences sectorielles relevées telles que l'absence d'un programme de soutien aux PME/PMI locales soutenu par les États, absence qui handicape d'autant plus ces entreprises face à la concurrence des entreprises étrangères ? Ou encore, comment aborder les enjeux socioéconomiques tels que la reddition de compte, le chômage, et les inégalités auxquelles font face les acteurs locaux ?

C'est dans cet ordre d'idées que Traore Hamidou Baba, Président de la Corporation nationale des Artisans et Exploitants de Petites Mines du Burkina Faso, prône la création d'un mécanisme de soutien aux PME/PMI œuvrant dans le secteur informel. Pour Hamidou Baba, l'exploitation minière artisanale mérite d'être encouragée par des appuis techniques en ce qui concerne les équipements, et la création de mécanismes de formation et de financement.

Dans cette perspective, l'État se doit de jouer son rôle de principal régulateur de l'activité économique, notamment à travers la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire propice à la promotion des investissements publics et privés.

Joseph Tchana, chef au sein du Ministère Camerounais des PME, de la Division des Affaires Juridiques, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat, insiste sur le fait que c'est à ce prix et à ce prix seulement, que la RSE pourra constituer une opportunité de développement du secteur privé, porté très majoritairement par les PME locales. Le Docteur Seydou Keita, expert RSE au Mali, va plus loin en demandant une incitation des opérateurs économiques de la sous-région à mettre en place un réseau spécialisé de fournisseurs dans la filière de l'industrie minière afin de répondre efficacement aux demandes de biens et de services émanant des compagnies minières.

Pour toutes ces raisons, plusieurs actions sont à prioriser, non seulement par les États membres, mais aussi par les entreprises et les ONG locales. À savoir, tel que proposé par Chaikou Yaya Diallo, Directeur Exécutif de la Chambre des Mines de Guinée, un programme de renforcement de capacités des ressources humaines et des PME/PMI locales est nécessaire pour les rendre plus aptes à affronter la concurrence d'entreprises étrangères, plus compétitives en termes de prix, de qualité, de quantité et de délais de livraison.

Voilà pourquoi le Guide sur la RSE, une initiative de l'IDAK, la plateforme de concertation sur l'Investissement Durable au Katanga de la Chambre des Mines en République Démocratique du Congo (RDC), est un outil important pour la région. Car, il diffuse déjà les bonnes pratiques et soutient le renforcement des capacités des PME/PMI dans l'industrie minière de la RDC.

Pour l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), à travers son organe subsidiaire, l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD), 2016 fut bien le début d'une période importante d'accompagnement des pays de la région dans leur défi de combler le retard accumulé et faire un bond en avant.

1. De l'exploitation artisanale traditionnelle à l'exploitation minière mécanisée à petite échelle

Mr Traore HAMIDOU BABA

Président de la Corporation nationale des Artisans et exploitant de Petites Mines, Directeur de Réseau énergie, Mines et Richesses du sous-sol au sein de l'Union Africaine des ONG de Développement, Burkina Faso (OAUD/BF), Directeur général de la société Sphinx Exploration of Burkina, Consultant en exploration et exploitation minière

Introduction

Depuis une trentaine d'années de nombreux sites traditionnels sont apparu dans toute l'Afrique de l'ouest, et ont été envahis par des dizaines de milliers d'exploitants utilisant des moyens rudimentaires et archaïques. Ces activités constituent cependant une source de revenu importante pour les exploitants ; par contre, ils sont exposés aux maladies liées à l'exposition à la poussière et la contamination des produits chimiques comme le cyanure et le mercure. On note également la déscolarisation des enfants.

Aperçu de la pratique de l'exploitation

L'exploitation artisanale traditionnelle se déroule dans la plupart des sites avec des pioches, des seaux, des plats, des bidons etc.

Les femmes amènent les nourrissons sur le site, les enfants en âge de scolarisation s'y trouvent également. Les femmes recueillent à l'aide de bidons les eaux d'évacuation des puits inondés pour faire leur extraction par panage et gagnent quotidiennement au minimum 4 dollars, quatre fois plus que le revenu moyen du Burkinabè.

Les hommes utilisent les sluices pour le traitement de leur minerai. Ils creusent des trous pouvant aller jusqu'à 150 mètres avec tous les risques d'éboulement.

Les enfants à partir de 6 ans représentent 20 % des orpailleurs, leur travail sur les sites consiste à : Creuser les puits, mener des travaux souterrains, tirer la corde, transporter et concasser les pierres, laver le minerai, mélanger avec mercure, brûler l'amalgame, etc.

Les conséquences socioculturelles et sanitaires

La pratique d'orpaillage a entrainé la déscolarisation des mineurs, avec le manque d'infrastructures scolaires les enfants ainsi que leurs parents ont un bon argument pour se retrouver sur les sites d'exploitation.

Les équipements modernes d'exploitation adéquats

Les équipements modernes sont de plus en plus mis sur le marché tels que les concasseurs, les broyeurs, les concentrateurs ICON, les Trommels et bien d'autres systèmes permettant d'extraire l'or sans utiliser de produits chimiques.

Défi lié au financement

L'existence d'une multitude d'équipements pouvant faire l'exploitation à un bon rendement et à moindre risque reste un défi car les mécanismes de financement ne permettent pas aux exploitants de s'en approprier en raison du coût hors de leur portée et de l'absence de financement des institutions financières.

Suggestion et conclusion

L'exploitation minière artisanale constituant une source de revenu pour des millions de personnes mérite d'être encouragée par des appuis techniques en ce qui concerne la mise en disposition des équipements et la création de mécanismes de formation de financement.

2. Les filieres de prestation de service dans l'industrie miniere au Mali

Dr Seydou KEITA
Expert RSE/Mines/Environnement et développement durable

Introduction

Des investissements importants et la mise en exploitation de près d'une dizaine de mines d'or ont conduit à l'émergence du secteur minier comme un contributeur majeur à l'économie du Mali dans son ensemble.

Malgré tout, la perception selon laquelle le Mali ne bénéficie pas économiquement de l'investissement minier persiste au niveau de certains partenaires sociaux. Il est donc nécessaire d'attirer l'attention sur les bénéfices qui pourraient découler de l'activité minière, mais aussi maximiser ces bénéfices, à travers l'amélioration de la chaîne de fourniture des biens et des services.

Au Mali, l'accent est mis de manière soutenue sur la rétention au niveau local d'un plus grand bénéfice provenant des investissements dans l'industrie extractive.

Fort de ce constat, le ministère des mines du Mali a ciblé les activités connexes à l'industrie minière comme un secteur clé pour accroître la participation locale dans les activités qui sont en rapport avec les produits et les services sollicités par les miniers.

Le présent article (tiré de l'étude réalisée par le Foreign Investment Advisory Services FIAS, en 2009) se propose de faire une analyse succincte des opportunités existantes pour la fourniture locale des biens et des services, et faire des suggestions en vue de lever les contraintes pour une meilleure implication des fournisseurs de biens et de services dans la filière de l'industrie minière au Mali.

Rappel de la production aurifère au Mali

L'or est le principal produit minier exploité au Mali, représentant environ 72% des recettes d'exportation en 2015 avec une production totale de 46,502 tonnes d'après les statistiques de la Direction Nationale de la Géologie et des Mine((DNGM). À côté des neuf principaux gisements d'or actuellement en exploitation, environ 10 tonnes d'or ont été produites par les petites mines et par l'orpaillage artisanal (Exportations enregistrées à la BCEAO en 2015).

Des travaux de cartographie et d'inventaire minier sont actuellement en cours dans la partie ouest du Mali en vue de la découverte d'autres gisements comme le diamant, le fer, la bauxite, le manganèse, des métaux de base et l'uranium.

Chaîne d'approvisionnement des mines selon les phases du projet

Au Mali, malgré le développement de l'exploitation minière, la majorité des intrants miniers est actuellement importée de l'extérieur et les capacités locales de fourniture n'ont connu qu'un développement très limité à ce jour.

L'analyse de la situation actuelle du Mali, à travers l'étude réalisée par le FIAS (Diawara et al., 2009), dénote qu'une gamme importante de biens et de services sont nécessaires et font l'objet d'une forte demande par les miniers, aux différents stades du cycle de vie des projets, depuis la recherche, en passant par la phase de développement, jusqu'à l'exploitation et la fermeture des sites. L'atelier régional sur le développement communautaire, organisé par le ministère des mines dans la zone aurifère de Kéniéba (ouest Mali) en 2015, a également conclu sur l'immense possibilité qu'offrent les mines actuellement en exploitation à Sadiola, Loulo, Gounkoto et Tabacoto, en ce qui concerne la fourniture des biens, matériels et équipements divers.

La chaîne d'approvisionnement des besoins de l'industrie minière en biens et services est illustrée dans la figure 2.

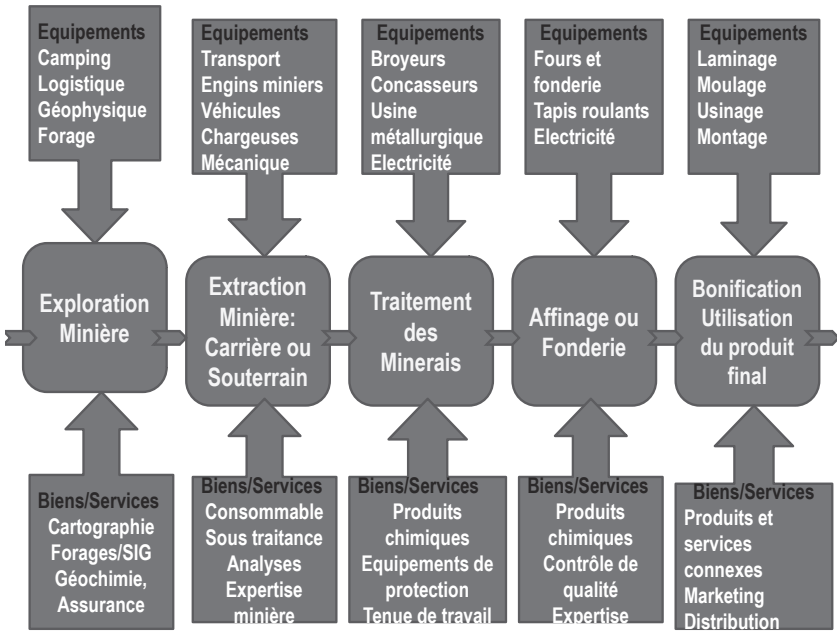


Figure 2 : Chaîne d'approvisionnement dans l'industrie minière au Mali

Source : Etude FIAS, Diawara et al., 2009.

L'analyse de la chaîne d'approvisionnement en biens et services montre que des opportunités existent aux différents stades d'évolution d'un projet minier.

Toutefois, le constat est fait que les miniers ont tendance à requérir les services de fournisseurs ayant une bonne renommée en termes de responsabilité sociale et exigent certains paramètres dans le choix des fournisseurs, parmi lesquels :

- le délai de livraison ;
- la qualité des produits et le respect des normes ;
- les capacités de financement de l'opérateur ;
- la taille et la stabilité du marché local.

Opportunités et priorités identifiées pour les achats locaux au Mali

Au Mali, le développement de liens en amont entre l'industrie minière et les fournisseurs représente une opportunité significative pour maximiser les retombés de l'industrie minière et favoriser le développement industriel, l'emploi, le développement des compétences et de la technologie dans les secteurs fournisseurs.

Des produits et des opportunités de services ont été identifiés dans les domaines ci-dessous :

- **Les produits de grande consommation** : le ciment, la chaux hydratée, le carburant, les services d'engineering et de construction, les équipements personnels de protection, la logistique, y compris le transport et l'approvisionnement. Actuellement les mines constituent une part significative du marché du ciment, à travers la lixiviation en tas, le remplissage des galeries et des mines souterraines, la construction de bâtiments, etc.
- **L'acier et les produits simples en Polyinyl hloride** : sont fournis à partir de certaines usines installées dans cette filière au Mali. Cependant, ces opérateurs pourraient accroître leurs fournitures aux miniers, à travers un réseau de partenariat à mettre en place pour satisfaire les exigences de qualité de l'industrie minière qui s'imposent dans certains cas.
- **Les techniciens et le personnel qualifié** : Le développement de l'industrie minière sur le plan régional conduira à une augmentation accrue de la demande de personnel qualifié. Pour être viable, l'opportunité de fournir des services de formation appropriée nécessiterait une adaptation de la filière de formation aux besoins croissants de l'industrie minière au Mali.

Mesures d'accompagnement pour accroître les achats locaux

La mise en place des mesures ci-dessus s'avèrent indispensables aux fins d'accompagner le développement et la croissance des achats locaux, à savoir :

- l'amélioration et la réforme ciblée de la législation : les réformes requises pour l'adaptation du cadre général des affaires sont rappelées ci-dessous ;

- le code minier actuel contient certains principes invitant les compagnies minières à donner une préférence aux entreprises locales quand leurs produits sont conformes aux normes exigées en la matière ;
- la mise en place de mesures fiscales incitatives pour les achats locaux ;
- la relecture de la liste minière et le ciblage de certains types de produits pour lesquels les droits de douanes bénéficieront d'exemptions spéciales pour les fournisseurs locaux ;
- la publication par les miniers des données sur leurs programmes d'achats locaux et internationaux, afin de permettre aux fournisseurs locaux de mieux préparer les dossiers en lien avec les normes et délais requis ;
- la création du Forum de l'Approvisionnement Minier regroupant, entre autres :

Le Réseau des Entrepreneurs spécialisés dans la filière de l'industrie minière ;

– La Chambre des Mines et les groupements associatifs et socioprofessionnels opérant dans les mines ;

– Les centres de formation et les instituts de recherche ;

– La Chambre du Commerce et le Patronat.

Conclusion

Compte tenu de l'émergence du secteur minier et de la croissance attendue dans les pays voisins, le Mali, en tenant compte de part sa position géographique, devra mettre l'accent sur les domaines où il a un avantage comparatif et consacrer la sous-traitance dans la loi minière en cours de révision. Pour ce faire, il s'agira d'inciter certains opérateurs économiques du Mali et de la sous-région à mettre en place un réseau spécialisé de fournisseurs dans la filière de l'industrie minière afin de répondre efficacement aux demandes de biens et de services exigibles par les compagnies minières.

3. Un secteur minier responsable : Une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone

Marie-Claude DROUIN

Marie-Claude Drouin agit comme Secrétaire générale de l'Association Réseau Normalisation et Francophonie (RNF) dont la mission première est de contribuer au développement de la Francophonie économique en favorisant l'utilisation des normes comme outils de développement économique durable dans les pays francophones. Membre du Barreau du Québec depuis 1997, elle est titulaire d'un MBA et d'une maîtrise en droit dont l'essai a porté sur l'intérêt de la norme ISO 14 001 pour les entreprises et la protection de l'environnement. Au quotidien, elle met à profit son expérience de juriste et de développement des affaires pour assurer l'essor et le positionnement de l'Association RNF. Auparavant, elle a œuvré au sein du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) comme responsable du développement des affaires, des communications et des relations internationales.

Les normes, outil d'intégration des filières de prestations de services

Une industrie minière qui intègre les principes de la responsabilité sociétale génère une croissance profitable aux pays et redistribue ses bénéfices aux communautés locales grâce à la création d'emplois durables et décents, notamment pour les femmes et les jeunes. Pour arriver à générer cette croissance, il importe pour cette industrie de réussir l'intégration des entreprises africaines à leur chaîne d'approvisionnement locale.

Une des conditions principales pour que les entreprises africaines puissent intégrer la chaîne d'approvisionnement local des filières minières est d'assurer une stabilité dans la qualité. La qualité des produits et des services est une condition préalable pour saisir les opportunités rémunératrices et créatrices d'emploi qui sont offertes par la filière minière. Dans la pratique, la qualité d'un produit ou d'un service est fixée par les normes publiques et privées identifiées par le client acheteur dans son contrat d'approvisionnement. Les normes publiques sont élaborées et publiées par des organismes de normalisation reconnus au niveau national comme l'Association sénégalaise de normalisation (ASN), au niveau régional comme l'Organisation africaine de normalisation (ORAN) ou au niveau international comme les Organisations internationales de normalisation (ISO et IEC). Les normes privées quant à elles sont élaborées par les

industries, en dehors du cadre des organismes de normalisation, dans le but de répondre à leurs besoins d'affaires propres.

Pour les entreprises africaines qui utilisent des modes de fabrication essentiellement artisanaux et informels, le défi de la qualité et de la maîtrise des normes est de taille. Même si elles développent par ailleurs diverses pratiques pour améliorer la qualité de leurs produits et les valoriser, ces entreprises ne sont bien souvent pas en mesure d'appliquer les normes en lien avec leurs produits et services, que ces normes soient publiques ou privées. Pour y arriver, les entreprises artisanales et informelles de même que les PME africaines ont d'abord besoin d'information à jour sur les normes exigées. Une fois cette information obtenue, elles doivent adapter leurs produits et services pour se conformer aux exigences des normes, puis en dernier lieu, elles doivent attester de la conformité aux exigences ainsi prescrites.

Face à ce défi et à la faiblesse des moyens humains, techniques et financiers des entreprises africaines, il devient nécessaire pour les acteurs de la Francophonie économique d'être créatifs et proactifs. Croyant fermement que les normes peuvent apporter une contribution importante à l'essor des entreprises et de la Francophonie économique, l'Association RNF avec le soutien de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a mis sur pied le projet Femmes, jeunes et normalisation (FJN). Ce projet vise à accompagner les femmes et les jeunes entrepreneurs africains pour qu'ils intègrent les normes et l'infrastructure qualité dans leurs processus d'affaires.

La vision du projet FJN est de créer les conditions en Francophonie pour accompagner les femmes et les jeunes entrepreneurs de façon efficace et durable vers une culture de la normalisation afin de faciliter leur intégration dans l'économie formelle. En s'appuyant sur les institutions déjà en place dans les pays, le projet FJN vise à créer et animer, sous l'égide des Organismes nationaux de normalisation (ONN), des Cellules nationales Femmes, jeunes et normalisation. Les pays choisis pour mettre en place les premières cellules nationales sont le Burkina Faso, le Sénégal, le Cameroun et Madagascar.

Véritable communauté de pratique, les cellules nationales serviront à rassembler, sensibiliser et former les femmes et les jeunes intéressés par les normes et la gestion de la qualité comme outil pour créer de la valeur dans leur entreprise. Par la mise en place des CNFJN, l'Association RNF et l'OIF visent deux objectifs :

- créer un canal de communication actuel et efficient pour rejoindre les femmes et les jeunes entrepreneurs et,
- rendre disponible par son intermédiaire, l'offre de formation et d'accompagnement nécessaire pour que ces derniers intègrent la normalisation et le contrôle de qualité dans leur plan d'affaires.

Pour maximiser leur rayonnement avec un minimum de ressources, les cellules nationales seront animées et alimentées en contenu et en services par deux canaux :

- les technologies numériques pour l'information de sensibilisation à la normalisation,

- et des activités de formation *in situ* sur une base régulière pour les entrepreneurs plus avancés (« cafés de la normalisation », ateliers de formation, séminaires, etc.).

Le caractère structurant du projet FJN vient de sa capacité à s'appuyer sur les forces vives déjà en place dans l'environnement des ONN pour réunir les conditions nécessaires, afin de pallier au manque de ressources, pour développer en Afrique une culture de la normalisation. Gageons que dans la décennie qui viendra, l'accompagnement offert aux femmes et aux jeunes entrepreneurs par le projet FJN leur permettra de jouer un rôle essentiel dans l'approvisionnement du marché local africain et de ce fait, dans l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

4. Une initiative visant l'élaboration de rapports portant sur l'approvisionnement local pour l'industrie minière

Emily NICKERSON

Mme Emily NICKERSON est directrice de programme senior à Mining Shared Value (MSV) et, plus récemment, a dirigé conjointement le travail créant le Mécanisme local de déclaration des achats locaux (LPRM), un ensemble de divulgations sur l'achat de biens et de services sur les sites miniers qui aide le secteur à travailler avec les pays hôtes pour augmenter les achats locaux. Elle a également été chef de file de l'étude de MSV sur les règlements d'approvisionnement local minier en Afrique du Sud et en Namibie, en partenariat avec l'Institut Canadien de Ressources et de Développement international (CIRDI)

Avant de rejoindre Mining Shared Value, elle a travaillé avec le groupe de réflexion sur les systèmes d'évaluation du pollen et les approches du développement des marchés agricoles en Tanzanie. Auparavant chez Purpose Capital, une société de conseil en investissement d'impact, elle a soutenu le développement de plans d'affaires pour que les entreprises sociales se lancent et grandissent. Son expérience en recherches comprend l'utilisation d'un engagement participatif pour aborder les problèmes de gestion de l'eau et d'infrastructure dans les communautés autochtones canadiennes. Elle est diplômée en génie des ressources en eau de l'Université de Guelph.

Mining Shared Value (MSV), une initiative à but non lucratif d'Ingénieurs Sans Frontières Canada (ISF), s'emploie à informer et à autonomiser l'industrie minière mondiale, les gouvernements et les collectivités pour accroître l'approvisionnement local dans les pays hôtes. Plutôt que de se concentrer sur une mine ou sur une collectivité hôte, MSV cherche à opérer un changement systémique dans l'ensemble du secteur pour que s'accroisse l'approvisionnement local. MSV exerce les pressions et fournit les ressources nécessaires pour aider l'industrie minière à s'approvisionner davantage localement afin de créer une valeur partagée entre l'industrie et les économies d'accueil.

MSV donne aux acteurs de l'industrie minière les moyens de concevoir, d'appuyer et de mettre en œuvre des modes d'approvisionnement local dans les pays et les collectivités hôtes. De plus, MSV met en rapport les intervenants et l'information, crée des recherches, encourage l'intégration de l'approvisionnement local aux cadres en place et adapte les ressources à l'intention des publics pertinents. Tout ce travail permet de défendre la cause de l'amélioration des retombées économiques dans les pays miniers

hôtes pour faire en sorte que les pratiques exemplaires deviennent partie intégrante des procédures d'exploitation normalisées au sein du système mondial de l'industrie minière. Plus particulièrement, MSV a :

- aidé à lancer et gérer maintenant la Community of Practice on Extractive Industry *Local Content* de la Banque mondiale ;
- appuyé l'inclusion de l'approvisionnement local dans le récent cadre de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) portant sur la création d'une valeur partagée dans les industries extractives ;
- réuni pour la toute première fois les intervenants de l'industrie minière pour des séances axées sur l'approvisionnement local à l'occasion du congrès de l'association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (PDAC), le plus important congrès de l'industrie minière dans le monde ;
- effectué des recherches pour le gouvernement du Canada, des sociétés minières et des instituts de recherche.

De plus, MSV et Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ont élaboré une initiative d'établissement de rapports portant sur l'approvisionnement local pour l'industrie minière.

Depuis 2014, MSV produit un rapport annuel qui évalue les déclarations d'activités d'approvisionnement local des entreprises minières. Ces rapports annuels encouragent les entreprises minières à améliorer le niveau de détail dans leurs rapports et à déclarer leurs activités d'approvisionnement local. Pour les entreprises minières et les pays d'accueil, la capacité de mesurer correctement l'impact de l'approvisionnement local est cruciale pour l'amélioration de la gestion de l'exploitation minière.

Certains cadres actuels tels que la Global Reporting Initiative (GRI) encouragent la déclaration des activités d'approvisionnement local, mais ne requièrent pas suffisamment de détails et créent des incertitudes quant à l'information déclarée. Cette nouvelle initiative sera conçue pour respecter des normes telles que la GRI, afin de réduire le double emploi, les contradictions et le fardeau de se conformer à plusieurs systèmes de déclaration.

Mining Shared Value, en coopération avec les entreprises minières, les associations d'industries minières, les gouvernements et les communautés d'accueil, s'engage à créer une initiative d'indicateurs clés pour toutes les parties prenantes. Ce projet, commandé par le ministère fédéral de la Coopération et du Développement économique de l'Allemagne (BMZ), permettra un dialogue éclairé entre les acteurs et facilitera l'établissement d'attentes raisonnables. Tout comme l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), un tel système de déclaration normalisé favorisera plus de transparence et de comparaisons réciproques entre les entreprises minières et les pays d'accueil.

Pour de plus amples renseignements sur notre travail et pour en savoir davantage sur l'élaboration en cours du mécanisme de déclaration de l'approvisionnement local, veuillez-vous adresser à Jeff Geipel (jeffgeipel@ewb.ca) ou à Emily Nickerson (emilynickerson@ewb.ca).

5. Les filières de prestation de services aux industries minieres en guinée : une opportunité de développement des pme/pmi locales

Chaikou Yaya DIALLO

Mr Chaikou Yaya DIALLO est depuis juin 2016 le Directeur Exécutif de la Chambre des Mines de Guinée, union patronale qui regroupe une cinquantaine d'entreprises minières et non minières parmi les plus importantes du secteur formel guinéen.

Économiste de formation, il a d'abord travaillé dans l'Administration guinéenne (Direction des affaires Économiques et financières à la Présidence de la République).

Par la suite et à son retour d'un stage de deux ans en Suisse, en Allemagne et en France au sein d'un groupe opérant dans l'industrie de la bauxite, de l'alumine et de l'aluminium, il a travaillé au Ministère des Mines et de la Géologie avant de rejoindre, à des postes de responsabilité, les sociétés FRIGUIA (société de production d'Alumine de 1980 à 1989), CBG (Compagne des Bauxite de Guinée de 1990 à 1996 et de 2000 à 2015), ANAIM (Agence Nationale d'Aménagement des Infrastructures Minières de 1996 à 2000).

M. Diallo coordonne aussi depuis 2003 le Programme Santé de la Chambre des Mines (lutte contre le sida, et notamment le paludisme), développé en partenariat avec l'USAID, la Banque mondiale à travers le Comité National de Lutte contre le Sida, Partenaire Contre le Sida/France, la GIZ, le Fonds mondial (à travers la GIZ/IS et PSI), Rio Tinto, Santé en Entreprise (France) et le Programme National de Lutte contre le Paludisme. Ce programme s'est investi en 2014 et 2015 dans la riposte contre l'Ebola dans les zones minières.

Malgré un potentiel minier riche et varié (2/3 des réserves mondiales de bauxite, les plus grands gisements inexploités de fer à forte teneur au monde, des réserves importantes d'or et de diamant) la Guinée n'a toujours pas réussi à en tirer profit, pour promouvoir son développement économique et social et mettre fin à la pauvreté de ses habitants, et ce, après une soixantaine d'années d'indépendance.

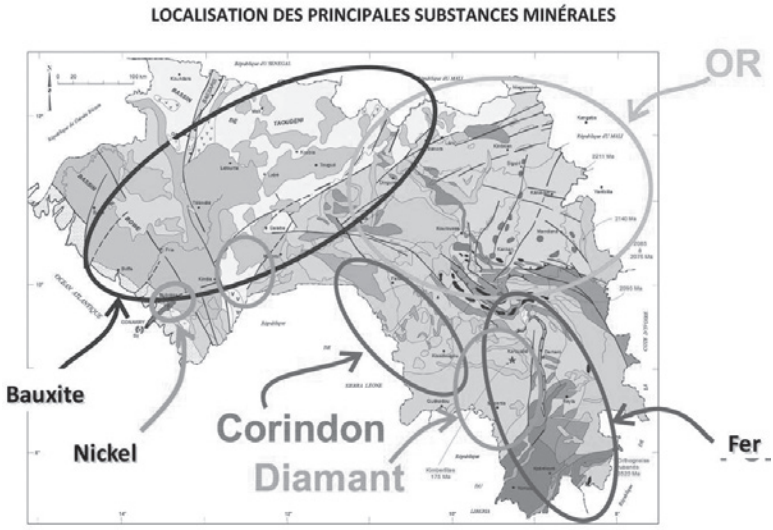


Figure 3 : Localisation des principales substances minérales en Guinée
Source : SOGUIPAMI (Société Guinéenne du Patrimoine Minier)

L'émergence d'un secteur minier porteur de croissance et induisant un développement humain durable est confrontée à plusieurs défis dont l'absence d'une politique sur la responsabilité sociétale des entreprises, la précarité endémique de la situation des communautés d'accueil des installations minières, le faible niveau de l'offre de services sociaux de base par le secteur public et le déficit de dialogue entre ces trois acteurs majeurs qui se côtoient à l'échelle du pays.

Plusieurs actions ont été tentées, dans le passé, en vue de remédier à ce paradoxe, avec notamment l'adoption des codes miniers de 1988 et 1995, la conclusion de conventions minières de première et deuxième générations. Par la suite et à partir de 2010, avec l'avènement d'un climat politique plus favorable, naîtront de nouvelles réformes sur le plan institutionnel et législatif, inspirées notamment de la Vision Minière Africaine (lancée en février 2009 par les chefs d'États et de gouvernements du continent) et s'attachant au respect des différents engagements internationaux souscrits par la Guinée.

Ces réformes ont favorisé, au début de cette période, la venue d'acteurs miniers internationaux de premier plan, dans le cadre de conventions minières adaptées au nouvel environnement des affaires, prévoyant un important programme d'investissements pour la construction d'infrastructures notamment (plus de 30 milliards de dollars) et qui reprennent pour leur compte, dans une certaine mesure, les dispositions en matière de RSE du Code minier élaboré en 2011 et amendé en 2013.

Parmi ces réformes, figure donc et en bonne place l'élaboration en cours d'une Politique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises du secteur minier (RSE), suivant un processus participatif de l'ensemble des acteurs concernés, avec une collaboration et un soutien remarquables du Ministère des Mines, de la Chambre des Mines, du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et d'autres partenaires techniques et financiers étrangers.

L'adoption et la mise en œuvre de cette politique offriront une nouvelle opportunité à la promotion du contenu local par les entreprises minières et leurs sous-traitants, à travers un emploi conséquent des ressources humaines locales et un recours progressif aux petites et moyennes entreprises nationales, pour la fourniture de certains biens et services nécessaires à la conduite de leurs opérations courantes.

Cependant, il est de notoriété que le nombre de Petites et Moyennes Entreprises (PME) capables d'offrir l'expertise et la sécurité exigées par les sociétés minières, est faible.

Un renforcement de capacités des ressources humaines et des PME locales sera donc nécessaire pour les rendre plus aptes à affronter la concurrence d'entreprises étrangères plus compétitives en termes de prix, qualité, quantité et délais de livraison.

Ainsi, il s'agira pour les entreprises minières, de poursuivre et d'amplifier des initiatives déjà réalisées ou en cours de l'être, en matière de formation professionnelle, d'appui technique et financier aux TPE (Toutes Petites Entreprises) et PME.

En matière de formation, en plus des centres déjà réalisés et opérés sur fonds propres par les sociétés comme FRIGUIA, CBG et SIMFER, la société GAC (Guinea Alumina Corporation) apporte de son côté, un soutien à un projet d'Unités Mobiles de formation professionnelle initié par la Primature et auquel d'autres entreprises pourraient se joindre. L'objectif de ce projet est de fournir à court terme, une main-d'œuvre qualifiée pour répondre à un besoin de 30 000 offres d'emplois miniers.

Certes les centres de formation de Friguia et Simfer éprouvent des difficultés en raison de l'arrêt momentané des activités minières au niveau de ces deux entreprises. Mais le projet d'Unités de formation mobiles opportunément lancé par le Bureau d'Exécution Stratégique (BES) de la Primature (www.gouvernement.gov.gn/), semble très actif. En plus de la mise en œuvre d'activités de formations rapides et spécialisées, ce projet se propose de contribuer au renforcement de l'Institut Supérieur des Mines de Boké, à la réalisation de l'École d'Excellence des Mines et de la Géologie et au renforcement des capacités des PME locales.

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont intégré la notion de développement des PME/PMI locales dans leurs actions.

La Compagnie des Bauxites de Guinée (CBG), installée depuis 1963 dans la région de Boké au Nord-Ouest du pays, consacre une partie de l'aide habituellement fournie aux communautés, à un Fonds de Soutien (sous forme de prêts à remboursement différé) à la création de Toutes Petites Entreprises (TPE), par les Jeunes Femmes et les Jeunes Hommes de la Région qui en ont l'envie, la capacité et la détermination.

D'autres entreprises minières collaborent avec des coopératives pour la fourniture des denrées alimentaires. C'est le cas de la SAG (Société Anglogold Ashanti de Guinée). Il en a été de même de la SEMAFO (Société d'Exploration Minière en Afrique de l'Ouest) qui, avant l'interruption de ses activités en 2014 sur son site de Kiniero (Kourousa) en Guinée, avait ouvert des lignes de crédit pour fournir un appui en faveur de projets locaux dans le domaine de l'agriculture, des BTP et de l'assainissement.

La Société Minière de Boké (SMB) qui produit et exporte de la bauxite depuis 2015 dans la zone de Boké a, de son côté, procédé à des aménagements agricoles sur une superficie d'une quarantaine d'ha qui seront mis à la disposition de fermiers agricoles locaux.

Enfin, l'une des expériences les plus réussies par les entreprises minières a été réalisée dans le domaine de la santé. Ces entreprises, en plus des soins et services offerts dans leurs structures médicales, ont décidé, depuis 2003, d'unir leurs efforts au sein de la Chambre des Mines de Guinée (CMG) pour mettre en œuvre, en collaboration avec des partenaires internationaux (USAID, Fonds Mondial, OMS, UNICEF, UNFPA, ONUSIDA, PSI, Partenaires Contre le Sida, GIZ), avec l'appui d'institutions publiques nationales et d'ONG locales, un important programme de lutte contre le sida, le paludisme et l'Ebola dans les zones minières de la Guinée, en faveur des employés, les ayants droits et les communautés riveraines.

Eu égard à ce qui précède et dans la mesure où l'environnement des affaires le permettra, l'espoir est permis de voir les entreprises minières, leurs fondations privées et leurs sous-traitants s'investir davantage pour le développement durable de la Guinée, sur la base de certains principes fondés sur :

- le respect des droits humains
- la protection de la nature
- la promotion du dialogue social qui permettra entre autres de prévenir et de mieux gérer les conflits nés de l'activité minière
- le respect des lois et règlements en vigueur dans le pays

Tableau 3 : Acronymes et références

Acronymes	Références ou contacts
CBG : Compagnie des Bauxites de Guinée. Mine à Sangarédi, Usine et installations portuaires à Kamsar dans la Région de Boké	Direction Générale : saran.camara@cbg-guinee.com Cell : (+224) 623 23 38 97
GAC : Guinea Alumina Corporation	Quartier Almamya Commune de Kaloum BP : 5090 Conakry, République de Guinée www.guineaalumina.com Téléphone : +224 62 323 8065 Courriel : abeavogui@ega.ae Mobile : +224 623 238067 www.ega.ae/ Skype assatab
SMB : Société Minière de Boké	Immeuble Wazni, Quartier Tombo 1, Commune de Kaloum Cell : +224.622.97.11.01 frederic.bouzigues@smb-guinee.com www.smb-guinee.com
CMG : Chambre des Mines de Guinée	4e Étage, Immeuble Labé Cité Chemin de Fer Quartier Almamya, Commune de Kaloum BP : 2624, Conakry (Guinée) Tél : +224 657 15 27 30 Courriel : mombofran6k@gmail.com http://chambredesminesgn.com/

6. LA RSE : Une opportunité de développement de la PME camerounaise dans le secteur minier

Joseph TCHANA
Chef de la Division des Affaires Juridiques
Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
Expert Consultant en Entrepreneuriat et Développement Durable

La prise en compte de la démarche RSE dans le secteur minier constitue une source d'opportunités pour les PME camerounaises qui, bénéficiant de deux mécanismes majeurs, en l'occurrence la sous-traitance et l'externalisation pratiquées par les grandes entreprises du secteur, mettent à profil leur savoir-faire pour gagner des parts de marché qui leur étaient jadis inaccessibles. Même si par ailleurs la RSE exige de nombreux efforts de la part de ces PME qui s'en sortiront d'autant plus facilement, l'État jouera véritablement son rôle de principal régulateur de l'activité économique[1].

La promotion d'une croissance inclusive, pérenne et équitable, en harmonie avec les Objectifs du Développement Durable (ODD), telle que prônée par la Stratégie Économique pour la Francophonie (SEF) repose pour une grande part sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale des Entreprises (RSE).

Parler de la RSE dans le secteur minier, secteur dont l'essentiel des activités consiste à exploiter les ressources du sol et du sous-sol, avec tout ce que cela comporte comme dommages environnementaux (destruction des espaces écologiques, transformation du paysage, destruction de la faune et de la flore), revient à mettre en évidence la nécessité de faire de cette activité la démarche cardinale des opérateurs du secteur afin de donner une chance à l'environnement.

Ainsi, prendre en compte les préoccupations environnementales des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, doit être le principal leitmotiv de ces opérateurs

1. La loi sur la sous-traitance est en cours d'élaboration au Cameroun. Elle n'a pas encore abouti.

économiques, d'autant plus qu'il a été démontré que la RSE constitue, contrairement à des idées reçues, une source de compétitivité et d'avantages concurrentiels.[2]

En réalité, de nombreuses opportunités s'offrent aux entreprises, surtout de petite taille et de taille moyenne, engagées dans une démarche RSE. Qu'il s'agisse en matière de sous-traitance, ou d'externalisation des fonctions de certaines grandes entreprises industrielles, les PME ont là des sources inestimables d'accroissement de leurs revenus.

La sous-traitance, qui est un contrat par lequel un Donneur d'Ordres confie à une autre entreprise – appelée le « sous-traitant » – l'exécution d'une partie de sa production ou des composants qui lui sont nécessaires, permet ainsi de réaliser des travaux selon un cahier des charges précis tout en respectant les standards propres à la Grande Entreprise.[3]

L'impératif du respect des normes environnementales qu'impose la RSE entraîne pour de nombreuses entreprises industrielles minières l'exercice de nouvelles activités liées entre autres à la gestion des déchets, à la remise en l'état de certains sites ou tout simplement à la réalisation fréquente de l'audit environnemental, alors que par le passé, cela ne faisait pas partie de leurs préoccupations, ou tout au moins n'entrait pas dans leurs priorités.

Pour mener à bien ces activités « nouvelles », les grandes entreprises industrielles minières ont donc recours à la sous-traitance. Il s'agit là de nombreuses opportunités ainsi offertes aux PME chargées de mener ces tâches au quotidien. Se faisant, elles gagnent d'importantes parts de marché qui leur étaient jadis fermées.

Par ailleurs, il a été mentionné que le sous-traitant a l'obligation de fournir des résultats sur la base d'un cahier de charges édicté par le Donneur d'Ordre. Les normes dans les grandes entreprises étant généralement plus contraignantes, les PME sous-traitantes se voient ainsi imposer des règles de production strictes qui nécessitent de leur part une adaptation et une remise à niveau permanente. De ce fait, elles s'imposent à elles-mêmes des règles internes d'amélioration afin de répondre aux attentes. Par le biais de ce mécanisme, elles s'autoajustent, améliorant ainsi leur compétitivité.

Pour ce qui est de l'externalisation, il convient de relever qu'au Cameroun, comme dans la plupart des pays à fortes réserves minières, ces dernières se situent dans les zones extrêmement enclavées. Cet état de choses impose aux entreprises industrielles d'éviter un engorgement du personnel sur les sites de production.

Ce qui fait de l'externalisation non plus une option, mais véritablement une nécessité, devant permettre de résoudre les problèmes des coûts liés aux frais d'utilisation d'un personnel sur site.

2. IBNOULFASSIH (Ayoub), « Entrepreneuriat/climat des affaires », Revue de l'Économie Financement : La famille, premier banquier. Édition n° :4789 Le 07/06/2016

3. Adaptation d'une définition tirée de : http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15143/sous-traitance-definition-traduction.html

Lorsqu'on y ajoute les contraintes relatives aux problèmes d'internet et d'électrification, on comprend toute l'importance de cette externalisation. C'est ainsi que de plus en plus, les fonctions de comptabilité sont externalisées vers les PME, de même que celles liées au recrutement du personnel dont l'immense majorité, dans ces entreprises minières, sont des saisonniers.

S'il est clairement établi que la RSE, par le biais notamment de la sous-traitance et l'externalisation, constitue une source d'opportunité(s) pour les PME, il n'est pas sans intérêt de souligner que la RSE est une source de contraintes pour la PME. En effet, le chef d'entreprise doit désormais mesurer précisément sa performance par rapport à un ensemble d'objectifs de développement durable. C'est la raison pour laquelle la RSE impose aujourd'hui aux dirigeants d'entreprises l'élaboration d'un « triple bilan » de leurs performances économiques, sociales et environnementales.

Il ne s'agit pas simplement d'annoncer des mesures, mais encore faut-il non seulement les rendre opérationnelles, mais aussi et surtout communiquer sur lesdites mesures dans un élan de reddition citoyenne des comptes. Il s'agit notamment pour les dirigeants d'entreprises d'intégrer la RSE dans le Reporting extra-Financier et les modes de décisions et d'administration de l'entreprise. La démarche RSE et le management du Développement Durable constituent de ce fait des leviers incontournables pour pérenniser l'activité et le positionnement des entreprises, en particulier pour les structures de taille moyenne, pour lesquelles elle représente un réel enjeu, en termes de positionnement concurrentiel et de réponse aux exigences des donneurs d'ordre. Elle correspond à l'engagement d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions sur la société et sur l'environnement, se traduisant par la mise en œuvre d'un management sociétal. Il n'est pas sans importance d'insister sur le rôle central du dirigeant de la PME sur la vie de son entreprise. C'est pour cette raison que l'implication de la PME dans la démarche RSE est avant tout le reflet des valeurs du chef d'entreprise. C'est lui qui doit donner l'impulsion, même si en définitive les enjeux se situent aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel.

Malgré tout, il convient de souligner que la plus grande exigence provient de la position même de la PME par rapport à la Grande Entreprise, position déterminée par la relation contractuelle qui lie les deux parties. Nous sommes bel et bien en présence d'un contrat d'adhésion, où la notion de cahier de charges à respecter scrupuleusement incombe essentiellement à la PME.

C'est pour faire respecter ce libre jeu et de saines concurrences que l'État, de son côté, se doit de jouer son rôle de principal régulateur de l'activité économique, notamment à travers la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire propice à la promotion des investissements privés, sans omettre de jouer l'arbitre lorsque la nécessité s'impose.

C'est à ce prix, et à ce prix seulement, que la RSE pourra constituer une opportunité de développement de notre secteur privé camerounais, supporté très majoritairement par les PME locales.

Chapitre 4
Partenariats et synergies transversales

Mise en contexte

Lorraine SIMARD, M. Env.

Lorraine Simard est diplômée au deuxième cycle en management du HEC Montréal avec une maitrise en environnement de l'Université de Sherbrooke et un baccalauréat en Arts et Lettres de l'Université de Montréal. Elle a occupé dans sa carrière des postes de direction en communication pour se consacrer, sous le nom de CBleue en 2009, entièrement à la gestion du développement durable et à la responsabilité sociétale des organisations au Québec, en France et en Afrique. Aujourd'hui, elle œuvre principalement dans les secteurs des villes, de la grande industrie métallurgique, des services et des mines. Elle conseille les membres de direction et les gestionnaires sur la gestion du risque de la (RSE) et l'intégration des bonnes pratiques de dialogue de gestion dans un parcours de transversalité, de performance et de qualité, révise et intègre le cadre de gestion de la RSE jusqu'à la préparation de l'exercice d'audit interne sur leur processus système. Elle met en place les mécanismes de la reddition de comptes (Global Reporting Initiative). Elle est vérificatrice pour le programme *Vers un développement minier durable* de l'Association minière du Canada et elle est nommée consultante BNQ 21000 pour l'implantation des bonnes pratiques de gestion RSE pour un développement durable dans le secteur minier dans le cadre de projets pilotes du Bureau de Normalisation du Québec.

Elle coordonne la Table de concertation multipartite de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale pour le secteur extractif et appuie le développement du programme 2016-2020 pour un secteur minier responsable dans la Francophonie pour l'IFDD avec les femmes et les jeunes.

Lorraine Simard est invitée régulièrement comme formatrice et conférencière internationale. Elle initie et participe aux rencontres internationales du Climate Chance en 2016 (France) et 2017 (Maroc) avec des pairs membres des coalitions (Climate Chance, Économie circulaire, Culture et Climat, Gouvernance). Elle mobilise les acteurs autour des enjeux de la culture comme levier pour accélérer le changement positif des villes, des entreprises et des associations pour un développement durable.

La gestion minière responsable base ses interventions sur la mobilisation du « collectif », sur la « collaboration », sur le « dialogue », sur le « rapport des progrès » qui doit se faire avec humilité, sur « l'apport économique dynamique des femmes et des jeunes adultes » et sur la capacité du groupe à créer des « synergies et des partenariats » aux valeurs partagées. La dimension humaine est un facteur clé pour créer, renforcer les projets ou accompagner leur réalisation. L'objectif ultime est de faire naître une véritable cohésion sociale durable entre les intervenants de l'entreprise minière, les élus, les partenaires économiques, sociaux, environnementaux et culturels et, bien sûr, la collectivité.

Cette cohésion sociale est possible parce que l'on partage la culture de l'entreprise et des dirigeants locaux avec les élus, que l'on tient compte des pratiques culturelles locales et régionales dans les décisions, que l'on protège la biodiversité et les écosystèmes, et que l'on développe une économie verte avec les femmes et les jeunes adultes des pays miniers de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique Centrale.

La prise en compte des enjeux d'adaptation au climat est, sans aucun doute, un nouveau défi de cohésion sociale. Celui-ci vient de s'ajouter à l'ensemble du système minier responsable. Les défis sont immenses, mais certainement pas insurmontables. Car, à mes yeux, pour chacun il existe une « SOLUTION » ! Tout est possible.

Le propos de ce chapitre fait référence aux capacités des organisations et des groupes à créer des synergies et des partenariats pour réaliser avec succès leurs projets. Mon expérience dans la mise en place de petits et grands projets avec les entreprises, les villes et les groupes d'intérêts me permet de vous confirmer que le partage des valeurs avec les participants visés et actifs associés au projet est le point d'ancrage de toute démarche de synergies et de partenariats. Prendre le temps de partager des valeurs communes et une vision du projet dans son développement et son fonctionnement est, pour ma part, essentiel à la réussite. Imaginez un projet sans fondation !

Cette validation collective avec les partenaires et les parties prenantes permet justement de créer des synergies et d'élargir le champ de vision des équipes de direction des projets. Plus important encore : ce temps de validation accordé permet à tous d'assimiler le fonctionnement et la démarche de l'organisation qui lance le projet.

Un autre aspect primordial tributaire du succès des projets consiste à susciter et, par la suite, à maintenir la confiance dans la synergie entre les partenaires et la collectivité. Au départ, cette synergie avec les partenaires a été façonnée par la direction des entreprises et par les leaders des partenaires des groupes économiques locaux avec les élus. Toutefois, il importe que la direction de l'entreprise minière crée, tôt dans le processus, un poste de responsable du dialogue de gestion, cela avec l'appui des leaders des groupes d'intérêts et les élus. Cette ressource conservera en tout temps une vue d'ensemble sur le projet et portera les enjeux, les défis, les opportunités et le dialogue de gestion transversal de manière formelle.

Création d'un poste de responsable du dialogue de gestion

Un poste permanent d'animateur centré sur la gestion des risques est créé pour assurer tout au long du processus de réalisation « le dialogue de gestion des projets ». Celui-ci a pour rôle de présenter, de faciliter, de synthétiser, de communiquer les aspects technologiques et logistiques tant à une équipe de direction qu'aux groupes d'intérêts qu'à la collectivité (D. Meingan, *Harvard Business Review*, 2016). Ce responsable assure la fluidité des projets clés et agit en tout temps comme relais du bas vers le haut et inversement.

Ce responsable du dialogue de gestion endosse le rôle de « pivot d'action, de réaction et de mobilisation », ce qui facilite l'atteinte des objectifs visés par la direction, les partenaires, les groupes d'intérêts économiques, environnementaux, sociaux et culturels et, bien sûr, la collectivité. C'est un rôle clé « sensible » qui demande de grandes habiletés humaines et une capacité de gestion stratégique de projets afin de ne pas perdre de vue les objectifs d'affaires et collectifs des parties prenantes.

La synergie et les partenariats sont essentiels dans tous les projets miniers responsables. Avec cette pratique de gestion transversale du secteur minier, le responsable du dialogue de gestion peut administrer de manière proactive les différents risques avec ses parties prenantes et aider à mener à terme un vaste projet minier responsable.

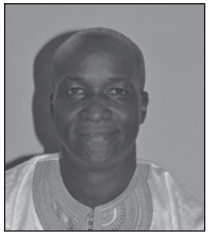
Ce chapitre vous présente cinq articles sur cet impératif important de la réussite des projets miniers responsables. Les partenariats dans le secteur des mines en Guinée sont déterminants, voire essentiels pour un développement durable. Ici, ils sont présentés par monsieur BALDE de l'Afrique de l'Ouest. Pour lui, selon son expérience dans le secteur minier, tout projet qui ne s'inscrit pas dans une logique de partenariat effectif et dans une approche de prise en compte effective de la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas viable.

De l'Afrique centrale, madame BELECK-A-KOUNG fait le lien entre partenariats-synergies et créativité-innovation. Les partenariats et les synergies assurent la capitalisation des ressources pour un développement intégral et durable.

Monsieur BOUBACAR de l'Afrique de l'Ouest se penche sur le même thème, mais en relevant l'importance et les opportunités des leviers du secteur minier dans l'espace de l'UEMOA. Il présente la raison pour laquelle le secteur minier peut jeter les bases du renforcement de l'économie de l'espace francophone dans le cadre des objectifs de développement durable.

Et finalement, face aux enjeux du dialogue et du partage de vision, une pratique de médiation culturelle est présentée comme moyen pour soutenir la transversalité des synergies et des partenariats dans les projets.

1. Étude de cas : Guinée



Balde MAHMOUD

M. BALDE Mahmoud : Diplômé en Biologie (M.Sc, Université de Manéah, 1985), il a effectué plusieurs études en GIRE, principalement dans le domaine de la qualité des eaux. Par la suite, il a réorienté ses activités professionnelles vers le cadre des évaluations environnementales et plus particulièrement le milieu biologique et le PGES (Décon en 2006, CIMA en 2007 et STUDI en 2008). Depuis septembre 2004, M. Balde est directeur général du bureau d'études en environnement TROPIC ENVIRONNEMENT, spécialisé dans les études d'impacts sur l'environnement, le PGES et l'audit environnemental. Également consultant en RSE, M. BALDE compte mettre son expérience à profit pour accompagner les entreprises dans leur démarche RSE selon la norme ISO 26000.

De nos jours, aucun développement durable n'est possible dans le secteur minier sans une politique basée sur le partenariat impliquant toutes les parties prenantes.

Le partenariat dans le secteur des mines en Guinée joue un rôle important en permettant que les entreprises minières favorisent une croissance et un développement durables.

Le partenariat mines-énergie a permis au barrage hydro-électrique de Kaléta, installé sur le fleuve Konkouré en Guinée, de fournir de l'électricité à l'usine d'alumine de Fria, notamment dans la cité urbaine et plus tard une partie importante de l'usine de Fria. Ainsi, en devenant un « client stratégique » des compagnies d'électricité, cette compagnie aura la possibilité de réaliser des économies sur son propre approvisionnement en électricité.

Le partenariat sociétés minières/sous-traitants permet actuellement à la compagnie des bauxites de Guinée (CBG) de soutenir le développement à long terme de relations d'affaires durables, en veillant à ce que les fournisseurs, les contractants et la main-d'oeuvre participent davantage aux activités du projet de collaboration.

Le partenariat Chambre des mines de Guinée (CMG) et Système des Nations Unies (SNU)

Le SNU a permis la mise en œuvre de cinq activités prioritaires dans le court, moyen et long terme. Ces activités concernent notamment la prévention et la gestion

des conflits dans les zones minières, la formulation d'une stratégie nationale de responsabilité sociale des entreprises (RSE) du secteur minier en Guinée, la mise en place et l'opérationnalisation d'une stratégie pour favoriser l'emploi des jeunes et des femmes dans les zones minières, la contribution du secteur minier au développement des zones d'exploitation locales, la mise en œuvre de programmes conjoints en matière d'accès à la santé, à l'eau potable et à l'assainissement de base.

Le Patronat de Guinée (PAG) et la Chambre des Mines de Guinée (CMG) ont procédé en juillet 2016 à la signature d'un accord de partenariat dans le cadre de l'émergence de leurs entités respectives.

Le partenariat sociétés minières et communautés de certaines zones minières comme Fria, Débélé (Kindia) et Kiniéro (Kouroussa) est envisagé dans le code minier amendé, car le niveau actuel de partenariat entre les sociétés minières et les communautés est faible. Cela résulte le plus souvent de l'absence d'une politique de partenariat et d'une certaine méfiance des responsables de la société envers les communautés locales.

Même si les partenariats publics privés ne profitent pas beaucoup à nos États, à cause notamment des coûts élevés des projets, ils n'en demeurent pas moins être de puissants leviers de financement permettant la construction d'infrastructures propices à l'industrie minière.

En définitive, tout projet minier qui ne s'inscrit pas dans une logique de partenariat effectif, dans une approche de prise en compte réelle de la responsabilité sociétale de l'entreprise, n'est pas fiable. Mais pour y parvenir, il est essentiel d'établir un cadre réglementaire et juridique précis et aussi de veiller à l'applicabilité des accords pour une solution durable et profitable à tous.

2. Partenariats et synergies transversales dans le secteur minier

Gisèle BELECK-A-KOUNG

Titulaire d'un Doctorat Ph.D en Droit Public, le Docteur BELECK-A-KOUNG Gisèle est actuellement Point Focal des Comités Techniques (secteur de l'Action sociale et Environnement) à l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR). Elle est passionnée par les questions de genre et de Développement Durable. Elle a ainsi déjà été impliquée dans les actions de promotion des droits de l'homme en général et de la femme en particulier, auprès de structures telles l'ANOR (le Projet *Femmes et Normalisation du RNF),* la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés (CNDHL), etc.

Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. Tel est le credo de ceux qui sont persuadés que pour le développement inclusif et durable, partenariats et synergies transversales sont de véritables fils rouges à l'origine du succès d'une dynamique émergente pour un secteur minier responsable en Afrique francophone. Les partenariats permettent alors de se mettre en blocs, de coopérer, d'identifier les défis, les enjeux et les solutions dans la réalisation des objectifs communs. Partenariats et synergies forcent la créativité et l'innovation, capitalisent les ressources pour un développement intégral et durable.

Le secteur minier est l'un des puissants leviers économiques des pays d'Afrique. Il est, de ce fait, source de préoccupations dans la gestion et le contrôle des industries extractives. La norme ISO 26000 constitue également dans ce secteur une véritable norme diapason ayant pour objectif de générer un savoir commun fruit d'une collaboration entre acteurs tous azimuts. Face à ce challenge, les maîtres mots du succès d'une dynamique sectorielle émergente en Afrique francophone pour un secteur minier responsable s'imposent avec force : partenariats et synergies transversales.

Les partenariats et les synergies transversales nécessitent que les parties prenantes (secteur public, secteur privé et société civile) s'associent et se placent en réseau afin de coopérer pour relever les défis communs, parmi lesquels la réduction des disparités et des mauvaises pratiques.

Le partenariat est en effet l'un des moyens permettant de créer des synergies entre divers acteurs dans des domaines variés, afin de tirer profit d'une complémentarité et de mettre en place une vision globale qui permettra d'affronter les problèmes communs.

La promotion commune des bonnes pratiques telles la transparence, la gouvernance, la justice et l'éducation de qualité en matière de gestion d'exploitation des ressources minières permettrait que l'exploitation minière, pétrolière et gazière ne soit plus une source de frustrations et de conflits, mais bien plutôt de développement durable pour les États.

Le caractère transversal de la synergie implique la définition commune et la mise en œuvre des actions de pilotage et de planification des ressources (humaines, financières, matérielles) appartenant à des entités hiérarchiques distinctes, et la formation, la sensibilisation, le suivi/évaluation et l'animation/coordination des projets structurants ayant un impact assuré sur l'avenir des communautés.

Parmi les opportunités qui s'offrent pour un secteur minier responsable en Afrique francophone, considérons la Vision africaine des mines à l'horizon 2050, adoptée par les chefs d'États africains en 2009. Ladite Vision s'est donnée pour ambition de désenclaver l'exploitation minière sur le continent et de la mettre au service d'un projet de développement socio-économique, avec une plus grande prise en compte des communautés locales. C'est à ce titre qu'il importe au niveau sous-régional, voire régional, d'harmoniser les législations en matière de mines et de pétrole.

Par ailleurs, l'usage de la langue française parlée et écrite au sein de plusieurs États de l'espace francophone est une chance pour le développement des partenariats et des synergies transversales. Il en est de même de la présence des structures principales (Organisation Internationale de la Francophonie) et subsidiaires de la Francophonie (Institut Français pour le Développement Durable, Réseau Normalisation et Francophonie).

Sans toutefois avoir la prétention d'être exhaustive, la formulation des Objectifs de Développement Durable (ODD) avec un accent particulier sur la promotion des partenariats (objectif n° 17) représente une opportunité supplémentaire. Il en est de même de l'organisation des ateliers et concertations régionales sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les industries extractives, de certains pays de l'Afrique Centrale et de l'Afrique de l'Ouest, pour la période allant de 2016 à 2020.

Au nombre des panacées pour la réussite du challenge d'un secteur minier responsable en Afrique, il y a l'ouverture à un dialogue constructif, participatif et multisectoriel avec les parties prenantes. Cette étape conduira à l'adoption d'une vision commune, à l'élaboration d'une politique régionale RSE, à l'élaboration d'un Code de conduite pour l'amélioration de la traçabilité dans la gestion des ressources minières (diamants et or). L'appropriation et l'exploitation des instruments cités ci-dessus se feront par la mise en place des actions de formation et de sensibilisation des parties prenantes.

La clé du succès de toutes ces actions repose sur l'identification et la mise en œuvre des partenariats et des synergies transversales.

3. Partenariats et synergies transversales

Dr Rokhaya Samba DIENE

Directrice de la Prospection et de la Promotion minière depuis avril 2015, Dr Rokhaya Samba DIENE est titulaire du diplôme de Docteur-Ingénieur en Géologie appliquée de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), après avoir fréquenté l'Institut des Sciences de la Terre d'où elle est sortie en 1993 avec le diplôme d'Ingénieur géologue de Conception. Également titulaire du diplôme de Formation spécialisée en Administration Publique des Mines (CESAM) de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, et d'un MBA Executive en Finances et Management Avancés de l'Université Polytechnique de l'Ouest Africain (UPOA) à Dakar, elle a suivi avec succès le cours sur la Règlementation et la Gestion des Ressources minérales de l'Université de Curtin, Australie Occidentale, dans le cadre des Australian Awards for Africa en 2011, et le cours sur « Politique Minière et Négociations Commerciales » de l'Institut africain de Développement économique et de Planification (IDEP) en 2012.

Elle est point focal du Ministère chargé des Mines, entre autres, au Forum Intergouvermental sur les Mines, les Métaux et le Développement Durable et dans la Commission Nationale Développement Durable.

L'intérêt des partenariats et des synergies transversales dans la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est de veiller à ce que tous les processus, procédures et décisions soient adoptés de la manière la plus transparente et participative.

De ce fait, tel que très souvent décrit, *le partenaire se distingue d'une partie prenante ordinaire du fait que les relations opérationnelles avec le partenaire sont plus étroites*.

Ainsi, dans le cadre qui nous concerne ici, ni l'État ni la société minière ne pourront, au titre de leur RSE, réaliser au niveau de la collectivité impactée par l'activité minière des activités ou des infrastructures sans en avoir préalablement convenu avec elles. C'est dire que le dialogue est fondamental pour une implication dans le développement territorial.

Un dialogue transparent et régulier avec les parties prenantes facilite la mise en œuvre de la RSE. Ainsi, le partenariat multipartite doit être développé avec l'État, la collectivité (communautés) et la société civile (ONG, fournisseurs).

1. Le partenariat avec l'État repose sur un suivi, un contrôle et une facilitation au niveau local. Un comité de partenariat est mis en place au niveau national en vue d'un futur compte rendu.

2. La collectivité est le partenaire privilégié de la société minière : c'est pourquoi le dialogue doit être permanent et participatif. En ce sens, la RSE facilite l'intégration de l'entreprise au tissu économique et social local, et aussi son acceptation par la communauté, voire l'acquisition du permis pour pouvoir opérer en toute quiétude. En effet, l'entreprise crée de la valeur financière avec le paiement d'impôts et de taxes, de la valeur économique avec la création d'activités génératrices de revenus pour les populations, le développement de petites et moyennes entreprises, et de la valeur sociale avec les investissements dans les infrastructures de base pour la santé, l'éducation, la formation et le transfert des compétences. De plus, la promotion de l'approvisionnement local tisse un lien étroit entre la société et les fournisseurs locaux.

3. La société civile joue le rôle d'intermédiaire entre la société et les populations pour la réalisation de certaines actions, surtout sociales, dans le cadre de la RSE. À cet effet, il arrive que certaines ONG bien connues au niveau local interviennent pour le compte de la société, permettant ainsi un renforcement des liens et des échanges.

Le renforcement de ce lien nécessite un dialogue ouvert et continu pour que chacun y trouve son compte.

Au sein de ce partenariat basé sur le dialogue avec les différentes parties prenantes, il existe des synergies d'actions transversales coordonnées par la société minière pour une bonne mise en œuvre de la RSE.

Le partenariat et la synergie d'action doivent aussi être mis en lumière lors de l'élaboration des réglementations applicables aux activités minières.

Au Sénégal, c'est cette démarche qui a été adoptée lors de l'élaboration de la nouvelle loi minière, mais aussi de la Lettre de politique de développement du secteur minier (LPSD Mines) qui décline la stratégie de développement du secteur minier sénégalais pour la période 2017-2023.

1. En ce qui a trait au code minier, lors du démarrage, un processus participatif a été impulsé avec l'organisation d'un atelier de lancement des travaux tenu en avril 2013 réunissant l'ensemble des acteurs du secteur. Des séances de concertation avec les parties prenantes ont été menées avec :

– la Chambre des Mines du Sénégal (jeudi 26 février 2015) ;

– les ingénieurs de la Direction des Mines et de la Géologie (jeudi 26 février 2015) ;

– la coalition de la Société civile pour la Gouvernance des ressources minérales regroupant 17 organisations (lundi 2 mars 2015) ;

– la société RANDGOLD (lundi 2 mars 2015) ;

– l'ONG OSIWA (mercredi 4 mars 2015) ;

– le bureau de l'Amicale des ingénieurs géologues diplômés de l'Institut des Sciences de la Terre (jeudi 2 avril 2015) ;

– les délégués syndicaux et les représentants des travailleurs des Industries Chimiques du Sénégal (ICS), de la Société Sénégalaise des Phosphates de Thiès (SSPT), de la SOCOCIM et de Sabodala Gold Operations (SGO) (jeudi 9 avril 2015).

2. Quant à l'élaboration de l'ébauche de la LPSD Mines, le mandat a été confié à un **sous-comité Mines** créé par arrêté le 2 février 2016. Il regroupait 16 représentants des différents ministères et organismes publics concernés par la gestion du secteur minier et était accompagné au cours du processus par l'École Polytechnique de Montréal (EPM) dans le cadre d'un programme de l'Institut canadien international pour les ressources et le développement (ICIRD). Pour encadrer le déroulement, on a institué un **comité de pilotage, un comité technique** respectivement par arrêtés ministériels (les n° 02359 et n° 02360/MIM/SG/CEPEPP, en date du 23 février 2016). Ainsi, la LPSD a été réalisée suivant une méthode rigoureuse basée sur :

– un guide d'élaboration des politiques sectorielles de développement produit par le MEFP ;

– une revue documentaire/benchmarking sur les politiques minières de certains pays ;

– une démarche inclusive et participative incluant :

> les travaux du sous-comité Mines ;

> les notes de contributions des ministères et organismes : en raison de la transversalité du secteur minier, ceux-ci ont dû produire des notes techniques sur les enjeux intersectoriels pour une meilleure prise en compte de leurs préoccupations ;

> la consultation des parties prenantes du secteur : des réunions bilatérales ont été tenues au mois de juin 2016 avec les parties prenantes, notamment des représentants de l'Industrie minière, du secteur privé, de groupements de femmes, des mines artisanales, de la société civile, des collectivités locales et de l'ITIE ;

– les réunions d'encadrement et de pilotage.

Par le biais de la consultation des parties prenantes du secteur, le sous-comité visait à informer les participants sur le processus en cours et à entendre la diversité des points de vue des parties prenantes externes afin de nourrir la réflexion entourant le projet de politique sectorielle. De façon plus spécifique, il s'agissait de recueillir les avis sur :

– les améliorations à apporter pour que le secteur devienne porteur de développement ;

– les axes et priorités d'action sur lesquels devrait porter la Lettre de politique sectorielle ;

– les défis et contraintes associés à la mise en œuvre de la Lettre de politique sectorielle.

En adoptant cette démarche participative favorisant les partenariats et les synergies entre tous les acteurs, l'administration minière a réussi à faire accepter facilement ces textes, et cela, tout en respectant les délais fixés par les autorités.

Documents consultés

Atelier de partage de la LPSD Mines du Sénégal, avril 2016

Atelier de concertation régional pour un dialogue sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les industries minières 2016, novembre 2016

Présentation du Code minier à la première session ordinaire du CESE, mars 2017 http://www.polymtl.ca/carrefour-actualite/nouvelles/polytechnique-montreal-appuie-le-senegal-dans-lelaboration-de-sa-politique-miniere

Lettre de Politique de développement du secteur minier sénégalais, avril 2016

4. Place et rôle du secteur minier pour une stratégie économique dans l'espace francophone

M. Manou BOUBACAR

M. MANOU Boubacar, Ingénieur des Mines (École Polytechnique de Montréal) spécialiste en gestion de projets et en géomatique, travaille depuis 2015 avec le Cabinet Drake & Bart (associé Ernst et Young) dans le cadre de la révision des textes pétroliers du Niger. Conseiller du Premier Ministre du Niger de 2005 à 2007, il a aussi travaillé comme consultant avec plusieurs institutions internationales (ACDI, BM, UE, AFD, PNUD, etc.), fondé et géré sa propre entreprise de géoservices (DRM sarl), dirigé des projets de recherche minière (publics et privés), démarré l'ITIE au Niger et contribué à l'élaboration des politiques publiques, ainsi qu'au développement de la RSE dans l'Industrie Extractive au Niger et dans l'espace UEMOA.

Le présent article se penche sur l'importance du secteur minier dans l'espace francophone, en analyse les forces et faiblesses, identifie les opportunités et menaces liées à ce secteur dans les pays de l'espace UEMOA, et propose enfin des solutions pour une contribution significative de ce secteur à la stratégie économique pour la francophonie.

Évolution du secteur minier au niveau mondial

Au niveau mondial, le secteur minier a connu des mutations profondes au fil des dernières années. Ainsi, de 2000 à 2007, l'industrie minière a connu un extraordinaire cycle de hausse des cours des substances minières, soutenu par une forte croissance du PIB des BRICS et de la Chine. Incidemment, les coûts des équipements miniers se sont aussi envolés. La crise financière de 2008 a entraîné des pertes énormes de capitalisation pour les compagnies minières, comme l'atteste le HSBC Mining Global Index. En 2010 et 2011, les compagnies minières amorçaient la reprise à travers des fusions/acquisitions, mais l'accident de Fukushima au Japon survenu en 2011 viendra mettre fin au remarquable boom de l'uranium. On enregistrait une baisse des cours de l'or et de l'argent en 2013, suivie en 2014 de celle des cours du fer, du charbon et du cuivre.

Le secteur minier dans l'espace francophone

Dans l'espace francophone, le Canada occupe une confortable position sur toute la chaîne de valeur, le Québec étant la deuxième province minière en 2014, avec un actif de 24 mines, 10 fonderies et 4 raffineries. Les pays francophones de l'Europe, à l'instar de l'Union Européenne demeurent dépendants pour la satisfaction de leurs besoins en substances minières. L'initiative sur les matières premières est un projet de l'Union qui liste 14 substances minières critiques pour son économie. La France compte quatre importantes sociétés minières : Areva, La Mancha, Eramet et la Compagnie Nationale des Mines de France. La Belgique compte comme grande société minière le Groupe Forrest. Les pays francophones membres de l'espace UEMOA arborent un potentiel minier notoire. Les ressources minières représentent plus de 50 % des exportations du Burkina Faso, du Mali et du Niger. Cependant, la contribution du secteur au budget total de ces États reste faible : 17 % pour le Mali et le Burkina, 12 % pour le Niger et 2,7 % pour le Sénégal. Le secteur minier est aussi un grand pourvoyeur d'emplois, les emplois indirects générés représentant au moins six fois les emplois directs.

Les cadres de référence

Au niveau international, il existe plusieurs normes relatives à la RSE. On peut citer, entre autres, les normes ISO 26000, 14000, l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), le référentiel de la reddition de compte Global reporting Initiative (GRI), les normes de la Société financière internationale (SFI), les normes de l'OCDE sur les multinationales et les principes volontaires SDH. Le Canada s'est doté récemment d'une nouvelle stratégie RSE. L'Association minière canadienne a une norme obligatoire, *Vers le développement minier durable,* pour les entreprises minières

Figure 4 : Schéma présentant le cadre normatif relatif à la stratégie RSE des sociétés minières en Afrique de l'Ouest (©, Manou BOUBACAR)

membres. Les pays francophones de l'espace UEMOA demeurent soumis à la Vision Minière Africaine, aux directives de la CDEAO et de l'UEMOA. Enfin, en ce qui concerne les pays hôtes, le cadre légal fixe de façon explicite ou implicite la réglementation relative à la RSE. Pour ce qui est des sociétés minières, plusieurs se sont dotées d'une stratégie RSE et ont adapté leur structure organisationnelle en conséquence. C'est le cas d'Areva au Niger.

Le rôle du secteur minier dans la stratégie économique de la francophonie

La vision économique de la francophonie consacre la promotion d'une économie inclusive fondée sur la promotion du capital humain, le développement local, la protection du capital naturel et l'atténuation de la vulnérabilité aux changements climatiques. Les axes d'intervention de la stratégie visent notamment à renforcer cette vision économique, à promouvoir la jeunesse et les femmes à travers l'entreprenariat, et à renforcer l'intégration régionale et la coopération interrégionale.

Pour ce qui est des francophones de l'espace UEMOA, les **forces** sont : l'espace UEMOA qui constitue une forte structure régionale de coopération avec un code communautaire réglementant le secteur minier, un potentiel minier important (offre), une expérience notoire acquise dans la chaîne de valeur de l'industrie (surtout dans l'or), l'existence d'associations professionnelles dans le secteur au niveau de l'UEMOA et au niveau des pays (chambre des mines, fournisseurs, organisations multipartites), une forte contribution du secteur à la balance des paiements. Dans ces pays, **les faiblesses** se situent au plan des capacités techniques et financières pour développer leur secteur minier, des infrastructures (eau, énergie, routes), des capacités des entreprises locales à fournir des biens et services aux projets miniers, de la connaissance des données géologiques et minières et de leur gestion, du développement local, du contrôle des EMAPE, de la gestion des questions liées aux droits humains, de la santé et de la sécurité des travailleurs, des nuisances environnementales et de la vulnérabilité aux changements climatiques, de la transformation, enfin, des substances minières (liens en aval). **Les opportunités** offertes par l'espace francophone sont : un gisement de capitaux et de savoir-faire des pays du Nord, une forte demande de substances minières des pays francophones du Nord (or, coltan, lithium, terres rares, etc.), une offre significative de ressources minières par les pays de l'UEMOA, des cadres de référence qui imposent l'amélioration continue de la gouvernance dans le secteur (ISO 26000, GRI, ITIE, ODD, etc.). Les menaces restent liées à la gouvernance tant économique que politique des pays de l'espace communautaire, à l'insécurité tant au Nord qu'au Sud, aux risques géologiques ainsi qu'aux défis de la globalisation.

Le secteur minier apportera une contribution significative dans la mise en œuvre de la stratégie économique francophone, à travers :

- les achats locaux (local content) par la promotion d'entreprises de la jeunesse et des femmes (création, expansion, renforcement des capacités ;

- le développement local par les programmes d'investissement au niveau local : infrastructures sociales, renforcement des capacités institutionnelles locales, projets agricoles pilotes, projets culturels, Activités Génératrices de Revenus, routes, énergie, projets de PMI (mines, agriculture), mitigation des nuisances environnementales, QHSE, etc. ;
- l'amélioration des externalités positives de la recherche et de l'exploitation minière (en amont, en aval, spatiales et latérales) ;
- les synergies des économies d'échelle ainsi que le développement de la coopération régionale : réalisation d'infrastructures communes aux pays de l'espace UEMOA, création de pôles ou de grappes de croissance régionaux et mise en place d'une Initiative Minière UEMOA pour l'atteinte des ODD ;
- le développement de partenariats entre pays (exemple : Maroc OCP) et entre structures regroupant les parties prenantes (Chambre des Mines, Comité tripartite ITIE, Associations professionnelles, Organisations Communautaires de Base, etc.).

Conclusion

Dans l'espace UEMOA, le secteur minier, secteur à haute intensité de capitaux et de technologie, peut jeter les bases du renforcement de l'économie de l'espace francophone pour ainsi contribuer de façon significative à la réalisation de la vision économique francophone, dans le cadre des objectifs de développement durable.

Bibliographie

XV^e Sommet de la Francophonie, Dakar (Sénégal), 29 et 30 novembre 2014, Stratégie économique de la francophonie

Chambre des Mines du Burkina, 2016, Revue annuelle

Chambre des Mines du Mali, novembre 2015 - Magazine spécial

Centre des Ressources sur les Entreprises et les Droits de l'homme, Les Industries Extractives en Afrique Francophone, Plaidoyer pour une plus grande transparence et un meilleur respect des droits de l'homme

Center for Social and Economic Development, Konrad Adenauer Stiftung, 2013, Achieving Sustainable Development through CSR.

Codes Miniers du Mali, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso et du Niger

Dr. Kodjo Busia, AMDC, Feb 2015, African Mining Vision and Country Mining Visions : Mainstreaming Mineral Resources for Development

GIZ – CCSI, 2016, Linkages to the Resource Sector, Role of Companies, Government and International Development Corporation

Rapports ITIE du Burkina Faso, du Mali, du Niger et du Sénégal

5. Une culture de dialogue dans le secteur minier

Lorraine SIMARD, M. Env.

L'intégration d'une démarche et des pratiques de gestion basées sur les critères de la responsabilité sociétale des organisations et du développement durable (RSO-DD) a pour effet de modifier le style de gestion. Ce changement est principalement issu des pratiques de dialogue transversales avec les parties prenantes. Le dialogue et la communication sont reconnus comme étant au cœur d'une démarche de la RSO et touchent effectivement la culture de l'organisation et bien sûr, le système de gestion. Le lancement de la norme ISO 26000 en 2010, la mise à jour en 2015 des normes ISO 9001 et 14001, le lancement de la norme 45001 en 2018 (OHSAS 18001) et d'autres référentiels du secteur minier font état de la prise en compte des parties prenantes et de l'intégration des pratiques de dialogue dans le système de gestion.

Face aux enjeux grandissants du management durable et de l'intégration des pratiques RSO-DD, le principe de la communication « émetteur-récepteur » ne semble plus répondre aux attentes des organisations en général et des parties prenantes en particulier. Ce principe traditionnel est loin des pratiques du dialogue tant attendues par les parties prenantes.

Pour comprendre cette transformation, il faut revoir l'évolution de la communication à travers celle de la gestion. Elle se résume à quatre phases selon Grunig et Hunt (1984). Elle fait référence aux différentes écoles de pensée en gestion :

- La première phase est celle d'une activité mécanique (Morgan, 1989) avec une forte hiérarchisation des organisations ayant comme modèle de communication l'information descendante ou encore unidirectionnelle asymétrique ;
- La deuxième phase renvoie au style de gestion de type paternaliste avec un mode de communication qui s'intéresse aux besoins des publics de l'organisation ;
- La suivante est celle d'une communication avec des actions bilatérales, mais dont les effets n'atteignent pas toujours les buts visés. Cette communication de service ne permet pas d'influencer les décisions. Elle ne répond pas nécessairement aux attentes des parties prenantes ;

- Finalement, la dernière phase fait référence à un système de gestion organique et la communication se caractérise par des échanges symétriques bidirectionnels (Tremblay, 2011).

De nos jours, une organisation devrait être un système vivant, réuni dans un réseau d'interactions au service d'une ambition collective et de création de valeur durable intégrant son écosystème (Porter et Kramer, 2011). Qu'en est-il des organisations du secteur minier ?

Émergeant d'un passé soutenu de contestations et d'activisme, la nouvelle vague d'initiatives de gouvernance du secteur minier repose en général sur un dialogue constructif. Poussées par les attentes et les intérêts de la société civile, les organisations du secteur minier adoptent des stratégies de la RSO-DD et assurent une reddition de compte de leurs activités auprès des parties prenantes. Aujourd'hui, le débat sur la gouvernance des ressources naturelles et de la RSO-DD se transforme, petit à petit, en un dialogue plus approfondi (Beseda et Martin, 2010).

Pour gérer l'ensemble des défis et établir une relation de confiance entre les parties prenantes, l'organisation a besoin d'un animateur qui a la capacité de mobiliser l'énergie et l'intelligence collective pour un partage de vision et de responsabilités. Une ambition qui se traduit par :

- De nouvelles formes d'organisation qui favorisent le fonctionnement en réseau apprenant, la prise d'initiatives, la coresponsabilité et le leadership partagé ;
- Un mode de management plus horizontal que vertical, qui crée les conditions du développement et du fonctionnement des équipes en intelligence collective autour d'une posture qualifiée de « leader ou manager facilitateur ».

Il est question, ici, d'une cinquième discipline émergente dans les sciences de la gestion (Senge, 1990).

L'animateur porte la responsabilité d'instaurer une culture de dialogue dans la gestion des projets et sur un territoire. Il s'assure d'arrimer les pratiques, de gérer les risques et de mobiliser les ressources dans la voie de la gestion durable et de la performance. Ce changement prend naissance dans la prise en compte des parties prenantes concernées par les décisions managériales, replaçant ainsi le dialogue au centre des pratiques de gestion (Duchamp et Koëhl, 2008).

Les moyens et les principes du dialogue de gestion

Plusieurs moyens et principes pouvant mener et encadrer l'exercice de dialogue de gestion ont été identifiés. Les quatre moyens et principes que j'ai identifiés sont les suivants :

1. Le poste dédié selon Luc (2010) ;
2. La confiance mutuelle selon Assens et Bouchez (2017) ;
3. L'espace dédié selon Pauchant (2005) ;
4. Le cycle d'apprentissage selon Kolb (1984).

La description de ces quatre moyens et principes est la suivante :

1. Le poste dédié – Le constat semble unanime dans la récente littérature et tout particulièrement pour Luc (2010). Le premier moyen pour animer les réseaux et mener les projets en toute confiance est de pourvoir l'équipe d'un poste dédié au dialogue de gestion, tout particulièrement pour les projets complexes.
2. La confiance mutuelle – Tout récemment, dans la revue *Gestion* des HEC de Montréal, *On a tout essayé sauf la confiance*, Assens et Bouchez (2017) affirment que le succès des projets de l'organisation réside dans sa capacité à insuffler de la confiance. La confiance réside dans le bien commun de manière transversale. Ils ont identifié les principes suivants pour définir la notion de confiance dans les organisations :
    - La confiance doit être partagée ;
    - Il faut reconnaître, favoriser et susciter la valeur collaborative des principes de l'échange et du partage ;
    - Il faut s'assurer d'intégrer des mécanismes de contrôle et des processus ;
    - On doit procéder à un changement de culture : Les gestionnaires doivent réinventer leurs pratiques d'une démarche verticale à horizontale ; ils doivent inspirer et entretenir la confiance en cultivant les relations de proximité sociale, intellectuelle et affective avec les collaborateurs des projets pour le bien commun de l'entreprise.
3. L'espace dédié – Le troisième moyen se rattache aux différentes formules à mettre en place pour faciliter le dialogue et l'encourager. Plusieurs auteurs font référence à des moyens comme : la création de cercles de dialogue (Pauchant, 2005), un laboratoire de partage des expertises, des réunions de coordination, une session de partage d'information et d'identification des risques, un circuit de visite des lieux de travail des parties prenantes dans le but de briser des silos et d'identifier les risques à travers un dialogue informel, la création de sessions de formation spécifique au groupe, des sites Intranet ou Internet avec des supports dynamiques comme des vidéos, etc.
4. Le cycle d'apprentissage (Kolb, 1984) – Le cycle d'apprentissage est un autre moyen pertinent à intégrer dans une démarche de dialogue de gestion. L'animateur des équipes de travail s'assure d'intégrer l'ensemble des parties prenantes à chacune des étapes du cycle d'apprentissage. Les quatre éléments du cycle d'apprentissage, explorer, analyser, décider et agir sont illustrés dans la figure 1.

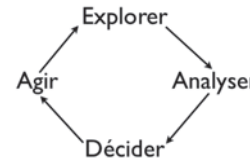


Figure 5 : Adaptation du cycle d'apprentissage de Kolb (tiré de : Kolb, 1984)

Recommandations pour les dirigeants des organisations

Une direction a l'opportunité de créer en collaboration avec ses parties prenantes une charte du dialogue de gestion pour y inscrire tous les principes de fonctionnement. Cette charte se veut le point d'ancrage que la direction porte comme une politique. De plus, la direction peut prendre la décision de dédier une ressource spécialisée en animation de dialogue de gestion ce qui implique que le responsable en charge a un mandat clair et reconnu par les parties prenantes ; et que les moyens financiers et techniques permettent à l'animateur de gérer de manière optimale le dialogue, la communication et le risque associé aux projets. La direction peut encourager la création d'un comité de pilotage avec l'appui de l'animateur, mais aurait avantage à laisser les membres du comité de pilotage identifier les ressources nécessaires.

Dans une perspective d'amélioration continue, la direction appuie le comité de pilotage aux différents cycles de réalisation des projets : planifier, exécuter, évaluer, améliorer, rendre compte.

Les principes d'organisation du dialogue de gestion et le rôle des différents acteurs dont la direction devrait tenir compte dans sa planification sont les suivants :

- Tenir compte des principes de base : préciser la fréquence du dialogue, confirmer le niveau et la qualité du dialogue souhaité selon le projet, prendre en compte les risques et les enjeux, identifier les indicateurs de performance en référence au niveau et à la qualité du dialogue, rendre compte des bonnes pratiques et des besoins de corrections ;
- Tenir compte du rôle des différents acteurs du dialogue de gestion : confirmer le rôle des parties prenantes en fonction du niveau et de la qualité du dialogue visé, assurer la mise en œuvre du plan de dialogue de gestion dans une perspective d'amélioration continue, faire connaître la vision et les bénéfices du dialogue de gestion, reconnaître les initiatives et les progrès ;
- Prendre des mesures concrètes de convergence des dialogues de gestion entre projets majeurs et en tirer des apprentissages pour une meilleure gestion du risque ;
- Harmoniser le dialogue transversal dans l'organisation et les projets majeurs, alléger les procédures transversales en référence aux différents projets, communiquer les leçons apprises ;
- Développer une culture de dialogue de gestion avec l'appui des parties prenantes ;
- Développer et mieux organiser le contrôle du dialogue de gestion : donner les moyens à l'animateur du dialogue de gestion d'animer et de mesurer les pratiques du dialogue de gestion et voire, l'analyse de la performance des services sur ce dialogue ascendant, descendant et transversal.

Recommandations pour les gestionnaires

La démarche descendante et ascendante, voire transversale, du dialogue de gestion est facilitée par les gestionnaires, leurs équipes et les parties prenantes concernées par le projet. La complicité entre les gestionnaires de projets et l'animateur du dialogue de gestion est essentielle. Cette complicité se développe à partir du partage des valeurs et de la définition du niveau et de la qualité du dialogue nécessaire pour réaliser le projet. Cette démarche s'inscrit à travers un cycle inspiré des principes de la qualité (roue de Deming) et de l'amélioration continue. L'encadré 5 présente le sommaire des cinq principes proposés au secteur minier (Simard, 2015).

Encadré 5 : Sommaire des principes proposés au secteur minier

Principe nº 1 : Planifier

- Créer un comité de pilotage de dialogue de gestion avec les parties prenantes concernées ;
- Réaliser le diagnostic du niveau et de la qualité du dialogue avec les parties prenantes du comité de pilotage et auprès de parties prenantes touchées par le projet (visant ultimement l'atteinte du niveau 5) ;
- Évaluer les écarts entre la situation actuelle et celle souhaitée ;
- Réaliser le plan d'action et l'évaluation des impacts sur l'organisation avec les parties prenantes ;
- Évaluer les besoins de formation avec les parties prenantes ;
- Confirmer et communiquer l'engagement de la direction.

Principe nº 2 : Exécuter

- Mettre en œuvre le plan d'action, former, gérer les progrès et développer les habiletés de dialogue ;
- Faciliter la démarche du dialogue de gestion de l'animateur par un appui éthique clair.

Principe nº 3 : Évaluer

- Contrôler, mesurer le progrès, surveiller, analyser les données sur les pratiques de dialogue et les impacts sur les parties prenantes.

Principe nº 4 : Améliorer

- Corriger, valoriser l'amélioration et former davantage au besoin ;
- Communiquer les progrès et gérer les risques de réputation et de mobilisation.

Principe nº 5 : Rendre compte

- Informer, divulguer les données au besoin, faire participer ;
- Évaluer le progrès du dialogue et l'intérêt à communiquer les activités de dialogue.

Recommandations pour les professionnels en communication

La pression auprès des communicateurs pour réviser leurs pratiques et participer au développement durable est grandissante. L'innovation en communication se développe avec les professionnels de la communication, de l'environnement, de la responsabilité sociétale et les parties prenantes touchées par les projets (Simard, 2015).

Le prérequis pour assurer le plein déploiement du dialogue de gestion est l'appui incontestable du service des communications. Et l'animateur du dialogue de gestion est invité à travailler en étroite collaboration avec la direction des communications afin de partager la vision de mobilisation, les enjeux associés aux risques communicationnels et de réputation, et les moyens nécessaires pour développer une culture du dialogue descendante, ascendante et transversale. La question stratégique du dialogue est élaborée par l'animateur du dialogue de gestion avec ses parties prenantes et non par le service des communications.

Un représentant du service de communication peut joindre le comité de pilotage à titre de partie prenante et participer à la définition du niveau et de la qualité du dialogue nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Le responsable de l'animation du dialogue de gestion se rapporte directement à la direction du service responsable du projet.

La démarche du dialogue de gestion comprend des objectifs, des stratégies et des actions. Elle est documentée. Elle permet de fournir les contenus qualitatifs et quantitatifs nécessaires pour rendre compte et communiquer les progrès et les éléments d'amélioration souhaités par les parties prenantes. La relation entre l'animateur du dialogue de gestion et le service des communications est importante, et elle peut faire la différence dans le succès ou l'échec d'un projet.

Le changement de paradigme dans le domaine de la communication de la RSO-DD consiste à passer d'un public cible, traditionnellement pensé pour « parler à (Segers), vendre à, convaincre auprès de » à l'individu pour « parler avec, agir avec, changer avec, atteindre avec, améliorer avec » et progresser avec le leadership partagé dans une perspective de faire mieux ensemble.

Conclusion

Tous les référentiels miniers spécifient les responsabilités de transparence et de dialogue des organisations. Toutefois, les référentiels ne décrivent pas en profondeur ce que sont un niveau et une qualité de dialogue. Et les parties prenantes des communautés touchées par les activités minières se sentent souvent exclues du processus et manifestent leur mécontentement face à la communication descendante des organisations du secteur minier.

Les implications constantes et progressives des organisations des sociétés minières pour une plus grande transparence ont permis depuis les quinze dernières années de raffiner la démarche de dialogue avec les parties prenantes. Cet enjeu de dialogue, intimement lié à la relation de confiance, est majeur pour l'avenir économique du secteur minier et le développement durable local.

Ce dialogue, qui se veut transversal, s'actualise à travers un animateur dédié et reconnu par son leadership du nous, ou encore, collectif. Son rôle au sein du groupe est neutre. Ses interventions lui permettent de développer et de maintenir une relation de confiance avec les parties prenantes face au projet, et bien sûr, vis-à-vis les dirigeants de l'organisation.

Je crois sincèrement que l'œuvre du 21e siècle pour la planète sera basée sur le dialogue, la collaboration, la synergie et l'orchestration des visions pour un développement durable.

Références

Assens, C. et Bouchez, J.-P. (2017). Méthodes de gestion des ressources humaines. On a tout essayé, sauf la confiance !. Gestion, 42(3), 100-103.

Beseda, H. et Martin, P. (2013, mai). Les codes miniers en Afrique : la montée d'une « quatrième » génération ?. Rapport de recherche. Institut Nord Sud (INS).

Duchamp, D. et Koëhl, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial. Revue internationale de psychosociologie, XIV(34), 189-206. doi : 10.3917/rips.034.0189

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Luc, E. (2010). Le leadership partagé. Montréal, Québec : Presse de l'Université de Montréal.

Morgan, G. (1989). Images de l'organisation. Québec : Les Presses de l'Université de Laval.

Pauchant, T. (2015). Les cercles de dialogue : pour des transformations performantes et éthiques. Montréal, Québec. Repéré à http://www.oce.uqam.ca/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Cercle-Dialogue-Guide.pdf

Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January/February, 63-70.

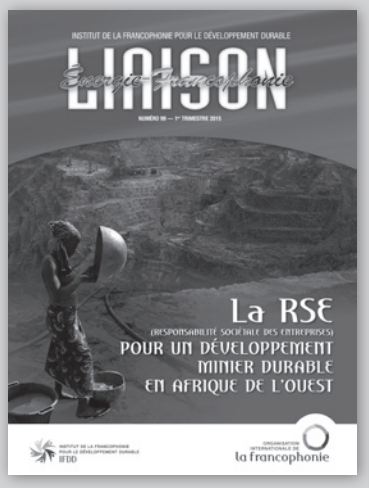
Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline – The Art And Practice Of The Learning Organization. Ann Arbor, MI : Université du Michigan.

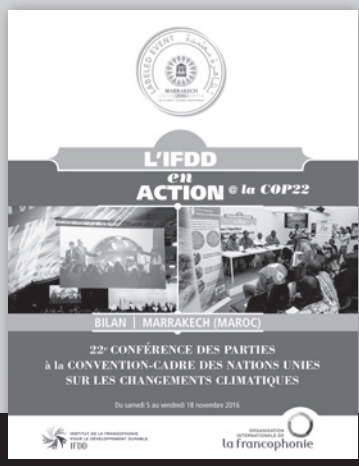
Simard, L., (2015). Les défis de qualité dans l'engagement de rendre compte. Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD, 99, 60-62.

Simard, L., (2015). Le référentiel BNQ 21000 : vers une culture RSE du secteur minier au Québec. Bilan de l'Atelier francophone de concertation régionale sur la RSE dans les industries extractives en Afrique de l'Ouest, Dakar, Sénégal, 22-23 septembre 2014. Liaison Énergie-Francophonie de l'IFDD, 99, 87-90.

Tremblay, S. (2011). « Développement durable et communication : vers un espace ouvert fondé sur la participation citoyenne, l'éthique du dialogue et l'interinfluence », mention de Grunig et Hunt (1984), Télescope, vol. 17, n° 2, p. 239-255.

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE
POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
IFDD





Quelques récentes publications que vous pouvez consulter sur notre site **ifdd.francophonie.org**

ORGANISATION INTERNATIONALE DE
la francophonie

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
IFDD

L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et son siège est à Québec.

À l'origine dénommé *Institut de l'Énergie des Pays ayant en commun l'usage du Français (IEPF),* l'IFDD est né en 1988 peu après le IIe Sommet de la Francophonie, tenu à Québec en 1987. Sa création faisait suite aux crises énergétiques mondiales et à la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de conduire une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres. En 1996, l'Institut inscrit les résolutions du Sommet de la Terre de Rio-1992 comme fil directeur de son action et devient *l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie*. Et en 2013, à la suite de la Conférence de Rio+20, il prend la dénomination *Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD).*

Sa mission est de contribuer :

- à la formation et au renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs de développement des pays de l'espace francophone dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable ;
- à l'accompagnement des acteurs de développement dans des initiatives relatives à l'élaboration et à la mise en oeuvre des programmes de développement durable ;
- à la promotion de l'approche développement durable dans l'espace francophone ;
- au développement de partenariats dans les différents secteurs de développement économique et social, notamment l'environnement et l'énergie, pour le développement durable.

L'action de l'IFDD s'inscrit dans le Cadre stratégique de la Francophonie, au sein de la mission D « Développement durable, économie et solidarité » et de l'Objectif stratégique 7 « Contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre du Programme de développement pour l'après-2015 et des Objectifs du développement durable ».

L'Institut est notamment chef de file des deux programmes suivants de la programmation 2015-2018 de l'OIF, mis en œuvre en partenariat avec d'autres unités de l'OIF :

- Accroître les capacités des pays ciblés à élaborer et à mettre en oeuvre des stratégies régionales nationales et locales de développement durable, inclusives, participatives et axées sur les résultats, aux niveaux régional, national et local ;
- Renforcer les capacités des acteurs francophones en vue d'une participation active aux négociations et décisions internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable, ainsi que leur mise en oeuvre.

www.ifdd.francophonie.org

GEOMIN est une société anonyme de droit sénégalais fondée en 2009 et ayant son siège social à Dakar. Son objet social est axé sur les Études, l'Ingénierie, le Conseil, le Contrôle, la Formation et le Renforcement des Capacités dans les domaines des Géosciences, des Mines, de l'Énergie, de l'Hydraulique, de l'Environnement, des Infrastructures, de la RSE et du Développement Durable.

Ces services sont adressés à l'attention des États, des Agences Gouvernementales ou de Coopération, des Organisations sous-régionales et internationales et du Secteur privé national et international.

Aux États et aux organisations sous-régionales et internationales, GEOMIN offre une gamme variée de services couvrant la réforme de cadre législatif, réglementaire ou institutionnel, l'étude diagnostique ou prospective, l'analyse de filières, l'élaboration et le suivi de programmes d'infrastructures géologiques, la conception d'outils et de supports de promotion minière, les études d'implantation de filières de formation, et le renforcement des capacités.

Au secteur privé, nous offrons différents services couvrant l'identification et l'évaluation d'opportunité, la « Due Diligence » technique ou juridique, le Conseil stratégique, la résolution de litiges, l'évaluation de risques, l'assistance technique et logistique, l'organisation et le suivi de travaux de recherche ou de développement minier et la formation continue.

Positionné comme l'un des cabinets leader dans la fourniture de services de consultant au secteur minier en Afrique de l'Ouest, GEOMIN arbore une vision et des valeurs axées sur le Développement Durable et la culture RSE.

GEOMIN partage cette vision avec ses partenaires à travers sa participation active à l'organisation et l'animation d'ateliers de concertation sur la RSE et le Développement Durable. L'objectif est d'aider les différentes parties prenantes du secteur extractif à mieux s'approprier et à comprendre l'importance de ces concepts de leurs projets à travers la formation et la vulgarisation.

Notre vision et nos valeurs

- Offrir un service de qualité à nos clients privés, aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales
- Donner de la valeur ajoutée à nos interventions en mettant au service de nos clients les meilleures pratiques, procédures et technologies disponibles
- Professionnalisme, Compétitivité et Confidentialité

Consciente que le développement des industries extractives requiert une perpétuelle remise à niveau des acteurs, GEOMIN a créé une filiale nommée **GEOMIN TRAINING CENTER** dédiée à la formation continue pour le renforcement des capacités.

Grâce à des formations sur les problématiques environnementales et à la sensibilisation, **GEOMIN TRAINING CENTER** apporte une contribution importante dans la préservation du milieu physique et des écosystèmes sensibles touchés par les projets miniers et d'infrastructures.

Ces actions touchent également les exploitations minières artisanales et à petite échelle (EMAPES), notamment à travers des activités de promotion de technologies propres, performantes et respectueuses de l'environnement.

Ainsi, à l'attention des acteurs des EMAPES, GEOMIN organisera du 15 au 17 janvier 2018 à Kédougou (Sénégal), une session de formation-sensibilisation sur le thème : Technologies propres – Santé et Sécurités dans les exploitations artisanales et à petite échelle d'or.

GEOMIN SA, Sacré Cœur Pyrotechnie Cité Keur Gorgui N°86,
Immeuble Jojo Fari Appartement N°1A, BP 25670 Dakar-Fann, Dakar –Sénégal
Tel : +221 33 869 12 00 – Fax : +221 33 825 74 87 – www.geominworld.com

KATEMBO®
GROUP

Katembo group (KG) est un cabinet congolais de conseil en investissement donnant accès aux investissements multisectoriels, au commerce et aux opportunités de services de conseil en Afrique Centrale.

À ce jour, il existe peu de cabinets de conseil dans l'investissement multisectoriel local en Afrique centrale et dans les autres pays francophones africains. Les rares cabinets offrant des services comparables ont tendance à être des sociétés internationales d'investissement spécialisées dans un secteur précis, qui ne comprennent pas les normes et processus du milieu des affaires local. KG construit des passerelles entre des partenaires de projets internationaux et locaux.

KG est spécialisé dans l'identification d'entrepreneurs actifs dans une large variété de secteurs et associe ces entrepreneurs à des investisseurs régionaux et internationaux à la recherche d'opportunités éthiques et lucratives en Afrique centrale. Grâce à notre parfaite connaissance des contextes locaux et internationaux d'un large éventail de projets dans différents secteurs, KG propose un partenariat optimal à des firmes internationales à la recherche d'associés locaux, rigoureux et en mesure de répondre à leurs normes de réalisation.

Notre principale force réside dans les solides relations personnelles que nous entretenons avec chacun de nos clients, ce qui nous permet de tirer profit de nos réseaux en Afrique, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie dans le but de décrocher des projets et des investissements exclusifs.

Nous vous invitons à visiter notre site Web www.katembo.com
ou nous écrire à contact@katembo.com

Photo 5 : Image publicitaire (©, Katembo Group)

CBleue

NOS VALEURS PROPULSENT NOS ACTIONS

UNE SOURCE D'INSPIRATION

« CBleue est une source d'inspiration et un modèle exemplaire tant pour nous que pour les différents acteurs concernés dans la RSO et le développement durable. Nous croyons que son influence est un vecteur important du changement en cours ».

M. Duclos, Goldcorp – Éléonore

CONSEIL

Diagnostic et gestion du risque | Stratégie | Audit

CBleue inc. conseille les organisations dans leur processus d'intégration de bonnes pratiques de gestion de la responsabilité sociétale (RSO), la conformité environnementale et sociale selon les meilleurs standards et plus !

Engagement | Dialogue | Reddition de compte

CBleue inc. intègre de manière cohérente et performante la RSO à la stratégie d'affaires en collaboration avec les parties prenantes.

FORMATION ET COACHING

Management RSO | | Animateur du dialogue de gestion

Informez-vous sur notre offre de formation et d'accompagnement pour les dirigeants, les gestionnaires des petites, des moyennes et des grandes organisations.

info@cbleue.com

www.cbleue.com

AGILITÉ HORS NORME

« Notre équipe a bénéficié de l'apport remarqué de CBleue pour mobiliser et insuffler cette phase de changement dans notre organisation et inspire les groupes de travail à trouver des solutions innovantes ».

M. Rousseau, Rio-Tinto Fer & Titane

Le secteur minier présente des enjeux importants à travers le monde et plus particulièrement en Afrique où ce secteur contribue significativement à l'essor de l'économie du continent. La bonne gouvernance été identifiée comme étant au cœur des préoccupations de la Francophonie depuis la Déclaration de Bamako (en 2000) et surtout celle de Saint-Boniface de 2006 dans lesquelles les Chefs d'État et de Gouvernement se sont engagés « à collaborer à la réalisation des initiatives prises notamment par les Nations Unies pour surveiller et empêcher l'exploitation et le transfert international illégal de ressources naturelles, ainsi qu'à appuyer les mesures de contrôles volontaires, comme le Processus de Kimberley et les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'organisation de coopération et de développement économiques, et à encourager l'adoption volontaire des principes de responsabilité sociale des entreprises par ceux qui participent à l'exploitation des ressources naturelles ».

La Francophonie a ainsi porté cet engagement durant le Sommet de Québec 2008 pour « promouvoir la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance dans le secteur des industries d'extraction, notamment en vue de prendre en compte la dimension des ressources naturelles dans les conflits armés et les situations ».

Afin de circonscrire les enjeux et les défis, la responsabilité sociétale des entreprises s'inscrit actuellement dans les objectifs managériaux des entreprises minières où les passifs du passé, les enjeux du présent et les risques émergents sont considérés avec les parties prenantes. La RSE est une condition essentielle de durabilité des projets. Elle a pour avantage de permettre aux chefs d'entreprise et aux parties prenantes de réfléchir au modèle de développement des projets et d'en assurer ainsi le succès économique, social et culturel, tout en gérant adéquatement les impacts environnementaux.

L'idée de cet ouvrage se veut d'être un bilan de l'ensemble des travaux qui se sont tenus en marge des ateliers de concertation sur l'initiative de la Francophonie et de présenter les différents axes prioritaires pour sa mise en œuvre.

Elle se veut enfin de poursuivre la réflexion autour des différents enjeux du secteur minier et de faire des recommandations idoines pour faire de l'industrie extractive un secteur de développement pour les pays d'Afrique dans la lutte contre la pauvreté.

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (IFDD)
56, RUE SAINT-PIERRE, 3e ÉTAGE, QUÉBEC (QUÉBEC) G1K 4A1 CANADA
L'IFDD est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie.
www.ifdd.francophonie.org